

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميّز الأداء المؤسسي لدى
البلديات الفلسطينية
(دراسة تطبيقية - البلديات الكبرى للمحافظات الجنوبية)

حلمي عبد المجيد علي أبوظه

رسالة ماجستير

غزة - فلسطين

(1441هـ - 2019م)

أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميّز الأداء المؤسسي لدى
البلديات الفلسطينية
(دراسة تطبيقية - البلديات الكبرى للمحافظات الجنوبية)

إعداد:

حلمي عبد المجيد علي أبو طه

ليسانس حقوق وعلوم إدارية - جامعة وهران / الجزائر

إشراف:

الدكتور: هيثم عايش

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

(1441هـ - 2019م)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية
(دراسة تطبيقية - البلديات الكبرى للمحافظات الجنوبية)

اسم الطالب: حلمي عبد المجيد علي أبوظه

الرقم الجامعي: 21710059

المشرف: الدكتور هيثم عايش

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت بتاريخ 2019/12/23م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

	التوقيع	1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور هيثم عايش
	التوقيع	2. ممتحناً داخلياً: الدكتور نضال درويش
	التوقيع	3. ممتحناً خارجياً: الدكتور منصور الأيوبي

غزة - فلسطين

(1441هـ - 2019م)

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع:

- ❖ إلى وطني الحبيب ... فلسطين.
- ❖ إلى من روى ثرى هذه الأرضِ بدمائهم الزكيّة ... شهدائنا الأبرار.
- ❖ إلى من ضحّى بسنواتِ عمره لنحيا ... أسرانا الأبطال.
- ❖ إلى التي تحت أقدامها الجنة، مصدر طمأنينتي ... أمّي الحبيبة (مريم) حفظها الله.
- ❖ إلى الذي مهما كبرت أنا بين ذراعيه أظللُ طفلاً .. أبي العزيز (عبد المجيد) حفظه الله.
- ❖ إلى زوجتي وفاء، إلى بناتي وأبنائي (آية، مريم، عبد المجيد، ريم، كريم، ندى).
- ❖ إلى من سبقوني إلى جنات النعيم: عمي عبد الكريم، أجدادي الحاج علي، الحاج سعيد، وجداتي رية وسارة، وأخوالي إسعید وأحمد، وخالاتي آمنة، مريم، حليلة، حميدة، وإلى عماتي سهيلة وفريزة.
- ❖ إلى حماتي أم محمد، وإلى عمّي أحمد وزوجة عمّي أم جلال، وإلى عمّي الدكتور جبارة وزوجة عمّي أمّ خطّاب، وإلى خالي محمد، وإلى خالاتي فاطمة وسعدية، وإلى عماتي زهية وعائشة.
- ❖ إلى إخواني وأخواتي (روحي، محمد، علي، روحية، سعاد، أحلام، حنان، سها، نهى).
- ❖ إلى أحبّتي .. الدكتور رائد قنديل، الدكتور سعدي أبوطه، أشرف أبوطه، حاتم أبوطه، خليل أبوطه، مصطفى زعرب.
- ❖ إلى أصدقائي وزملائي: نضال جودة، عصام سمور، يونس عاشور، فادي أبو حسنين.
- ❖ إلى كل من شجّعني وسانّدني ووقفَ بجانيبي.

الباحث

حلمي عبد المجيد علي أبوطه

إقرار

أُقِرُّ أنا معدُّ الرسالة- حلمي عبد المجيد علي أبوظه- بأنَّها قُدمت لجامعة القدس، لنيلِ درجةِ الماجستير، وأنَّها نتيجةُ أبحاثي الخاصَّة، باستثناء ما تمَّت الإشارةُ إليه حينئذٍ وُرد، وأنَّ هذه الرسالة، أو أيَّ جزءٍ منها، لم يُقدِّم لنيلِ درجةٍ عليا لأيِّ جامعةٍ أو معهدٍ آخَر.

الاسم: حلمي عبد المجيد علي أبوظه

التوقيع:

التاريخ: 2019/12/23م

شكر وعرفان

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ [سورة إبراهيم، 7/14].

أحمدُ الله تبارك وتعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ويليقُ بجلالِ وجهِ وكمالِ صفاته، الذي وقّفتني وأعانني على إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى النور، وأصلى وأسلم وأبارك على سيّدنا محمد سيد الأنام (صلى الله عليه وسلّم) هادي الأمة ومعلمها ومرشدها للخير.

اعترافاً بالفضل وجزيل الامتنان يسرّني أن أتقدم بالشكر والتقدير: إلى إدارة جامعة القدس - أبوديس متمثلة بأعضاء هيئتها الأكاديمية وجميع العاملين فيها، وأخصُّ بالذكر إدارة معهد التنمية المستدامة، وكافة الأساتذة الأفاضل والعاملين بالمعهد. وأتقدم بأسمى آيات الشكر للدكتور الفاضل/ هيثم عايش المشرف على هذه الرسالة والذي أحاطني بكريم سجاياه وملاحظاته القيمة التي أغنت بحثي وساهمت بإخراجه إلى النور، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى رؤساء البلديات الكبرى وإداراتها في المحافظات الجنوبية (بلدية رفح، بلدية خان يونس، بلدية ديرالبلح، بلدية غزة، بلدية جباليا)، وأتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل المحكمين الذين أفادوني بملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة في تحكيم الاستبانة، ولكلّ من شرفني بالإجابة عن أسئلتها بكل موضوعية وصدقٍ مما أدّى إلى إنجاح هذا العمل. وأتقدم بخالص الشكر للأستاذ الدكتور حسين أبو جزر وللدكتور محمد حسن المزين على مراجعتهم وتدقيق الرسالة لغوياً.

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع من ساهم في إظهار هذا الجهد المتواضع من أساتذة وزملاء وأصدقاء، وعذراً إذ لم يتسع المجال لذكرهم جميعاً، فلهم مني جزيل الشكر والتقدير والامتنان.

والله وليّ التوفيق

الباحث

حلمي عبد المجيد علي أبوطه

مصطلحات الدراسة

هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد، ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وتعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة؛ لتقديم شيء جديد أو إبتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد، وأيضاً القدرة على بناء منظومة اقتصادية مبدعة من خلال تجميع وتخصيص الموارد المحدودة بهدف تحقيق الكسب والنمو في ظل المخاطرة (محمد، 2008، ص3).

الريادة

هو الشخص الذي ينهك في الريادة وينشغل بها من خلال إدراكه لفكرة توفير منتج، أو خدمة جديدة في الأعمال، وحملها إلى التطبيق العملي، وهذا يتطلب إنفاق المال وبذل الجهد المناسب وإستثمار الوقت، وتحمل مختلف المخاطر، وتكوين شأن جديد ذي قيمة (Daft. 2010 :602).

الريادي

مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والتي يتحلى بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير (Daft. 2010 :607).

الخصائص
الريادية

مجموعة من العمليات المتكاملة، والمخططة، والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين والتي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (جاد الرب، 2008، ص9).

جودة الحياة
الوظيفية

الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

التميز

محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية (الجعبري، 2009، ص13).

إدارة التميز

السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة إستراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية. (المليجي، 2012، ص9).

التميز
المؤسسي

هو عبارة عن نموذج للتمييز تم تطويره كإطار لتطبيقات التقييم، وأصبح الأساس للعديد من جوائز التميز الوطنية والإقليمية، بحيث إن فعاليته تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة، كما أنه عبارة عن أداة عملية لمساعدة المنظمات لتحديد أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته (العايدي، 2009، ص7).

**المؤسسة الأوروبية
لإدارة الجودة
(EFQM)**

هو الحكم الذي يتميز بصلاحيات واسعة وإستقلالية من خلال المهام التي يؤديها في ظل سيادة الدولة، وهذه الصلاحيات مكتسبة عن طريق تنازل الحكومة المركزية عنها لفائدة المجالس المحلية (عبد الوهاب، 2010).

الحكم المحلي

هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، وتشمل البلديات أو المجالس المحلية أو المجالس القروية، أو اللجان الإدارية أو لجان التطوير، أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام القانون (قانون رقم 1 لسنة 1997).

الهيئة المحلية

هي مؤسسة أهلية ذات إستقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام قانون البلديات، وتعود مرجعيتها إلى وزارة الحكم المحلي (التميمي، 2009، ص70).

البلدية

ويقصد بها في هذه الدراسة بلديات مراكز المحافظات الخمسة التي تشكل المحافظات الجنوبية وهي ، بلديات رفح وخان يونس ودير البلح وغزة وجباليا.

البلديات الكبرى

هي التي يناط القيام بها لموظفين ينتمون للفئاتين العليا والأولى في السلم الوظيفي تكون مهمتهم: المشاركة في وضع الأهداف الاستراتيجية، والسياسات العامة للهيئة المحلية، وإعداد الخطط التنفيذية الخاصة بالبرامج والمشاريع، ومتابعتها والإشراف على تنفيذها، واقتراح أساليب تطوير منهجيات وإجراءات العمل (قرار مجلس الوزراء رقم 1 لسنة 2009 بشأن نظام موظفي الهيئات المحلية، المادة 3).

**الوظائف الإشرافية
والقيادية**

يستخدم مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، أو نوعه وسواء كانت تجارية أو خدمية، وفي بحثنا هذا مصطلح منظمة يرمز الى عظمة وهيبة البلديات من حيث كونها أحد أعمدة التنمية المستدامة في العالم.

المنظمة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي في البلديات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من الوظائف الإشرافية والقيادية في البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية: (رفح، خان يونس، دير البلح، غزة، جباليا)، وأجريت الدراسة عام (2019)، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لإستطلاع آراء مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (523) استبانة على جميع أفراد المجتمع، وتم استرداد (385) استبانة بمعدل (73.6%) وتم استبعاد عدد (7) استبانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين. وتكمن أهمية الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين مستقلين هما الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية مع المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن المتوسط الحسابي للخصائص الريادية لدى موظفي البلديات (83.36%). والمتوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية لدى البلديات (56.77%). والمتوسط الحسابي لمجال " تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات" (62.37%). ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الريادية (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي) في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية بنسبة (9.5%). ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت، الصحة وسلامة المهنة) في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية بنسبة (67.4%).

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: البحث ودراسة التجارب العالمية الناجحة في بناء برامج جودة الحياة الوظيفية، والعمل على دمجها ضمن الخطة الاستراتيجية للبلدية لضمان حياة عمل آمنة ومستقرة للعاملين وأسرتهم من بعدهم. دعم وتبني المبادرات والأفكار الريادية الخاصة بعمل وخدمات البلديات وترجمتها إلى مشاريع ريادية تشرف عليها البلديات وأطراف ذات العلاقة، مثل: وزارة الحكم المحلي ووزارة الريادة والتمكين، والتي قد تساهم في تقديم خدمات مميزة للمواطنين من جانب وتحقيق التميز المؤسسي من جانب آخر. تطوير مهارات القيادة لدى الإدارات العليا في البلديات بما يتلاءم مع متطلبات تطور تميز الأداء المؤسسي، والعمل على زيادة التركيز على تعزيز دور الشباب في تقلد مناصب الإدارات العليا كمؤشر واضح نحو الريادة كمنهج إدارة.

The effect of entrepreneurial characteristics and quality of work life in characterizing institutional performance in Palestinian municipalities.

(An applied study - the major municipalities of the southern governorates)

Prepared By: Helmy Abou Taha

Supervisor: Dr. Haitham Ayesh

Abstract

The study aims to recognize the impact of the entrepreneurial characteristics and the quality of the work life in the distinction of the institutional performance in the Palestinian municipalities. The researcher used the descriptive analytical method and questionnaire as a tool to gather data. The study population included the supervisory and leading jobs in the major municipalities at the southern governorates: (Rafah – Khan Younis - Deir Al Balah – Gaza - Jabalia). This study was conducted during the year (2019). The researcher used the complete census method to questionnaire the views of the study population. (523) questionnaires were distributed to the all study population. (385) questionnaires were given back with an average of (73.6%), (7) questionnaires were excluded due to lack of interest by some members. The study is important as it includes two independent variables: the entrepreneurial characteristics and the quality of the work life with the dependent variable (the distinction of the institutional performance).

The study concluded the following results: The arithmetic mean of the entrepreneurial characteristics for the employees of the municipalities is (83.36%), the quality of the employment in life for the municipalities is (56.77%) and for the domain of the distinction of the institutional performance is (62.37%). There is significant impact on $\alpha \leq 05$ of the entrepreneurial characteristics: the need for achievement , initiative , self - confidence , independency , shouldering responsibility , creativity , risk and self-control , in the distinction of the institutional performance of the Palestinian municipalities with an average (9.5%). There is significant impact on $\alpha \leq 05$ for the dimensions of the quality of employment in life participating in taking decisions , stability and job security training programs , upgrade job progress , work relations , wages , rewards , health and job safety in the distinction of the institutional performance in the Palestinian municipalities (67.4%).

The study has suggested some recommendations including:

Doing researches and studying the successful international experiences in building the programs of the quality of work life and involving them in the strategic plan of the municipality to guarantee a safe and stable labor life for the employees and their families. Supporting and adopting the entrepreneurial initiatives and ideas concerning the work and services of the municipalities and turning them to entrepreneurial projects under the supervision of the municipalities who are concerned, like the Ministry of Local Government , the ministry of entrepreneurial and empowerment that may contribute from

one side to offer unique services for the citizens and from other side to achieve the institutional distinction. Developing the leadership skills of the top management in a way that suits the requirements of the distinction of the institutional performance, increasing the focus on the role of youths to get positions at the top managerial levels as a clear indicator towards entrepreneurial ship as a method for management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

شهد مطلع الألفية الثالثة من القرن الحادي والعشرين، عصرًا جديدًا من تفجّر المعرفة وثورة المعلومات، وعصر العلم والتكنولوجيا والتميز ضمن برامج تنموية مستدامة، يمثل الإنسان فيها قيمة ورأس مال فكرياً يمكن توظيفه بشكل إيجابي، مما يجعلنا مطالبين ألا نقلد الآخرين بل أن نفعل شيئاً مختلفاً، وأفضل، بحيث لا نكون منافسين بل رائدين في مجالنا، وهذا يعني أن يستنفر الشخص ذاته ويتحدى نفسه ليقدّم أفضل مما يقدمه الآخرون، وأن يمتلك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال أو الحقل.

وهذا ما دفع الكثير من المنظمات للبحث عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال، وتعد الريادية إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز الموقع التنافسي، فالفكرة الأساسية في مجال الريادة هي استثمار الفرص والبحث عن القيمة (عمار، 2016، ص41). فبعض الأعمال تحتاج إلى نمط خاص من المؤسسين، والمديرين المؤسسون يُسمّون بالرواد، ويتمتعون

بمواصفات مختلفة عن بقية المدراء أو العاملين، ويكون لديهم الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح (العبيدي والجراح، 2014 م، ص 165).

وتبقى الريادة وخصائصها هي صفات شخصية بالفرد، تحتاج لبيئة عمل صالحة ومشجعة كأن تعمل المنظمة كحاضنة وبيئة عمل بتوفير مناخ لإبراز وتعزيز الخصائص الريادية لدى موظفيها، وإعطاء أهمية لجودة الحياة الوظيفية، وتشمل ذلك ضمن رؤيتها ورسالتها وتخطيطها الإستراتيجي، بحيث تصبح جودة الحياة الوظيفية لاعباً هاماً ورئيساً في تطوير وتحسين أداء العاملين والمنظمات، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مريحة ومميزة يكون أداؤهم عالياً، وتكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي المقابل فإن المنظمة التي تحاول أن توفر برامج جودة حياة وظيفية فعالة للعاملين؛ فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية لها (ماضي، 2016، ص 9).

ومن أجل ذلك تسعى المنظمات لتحقيق التميز في أدائها من خلال تحديد الكفاءات والقدرات المطلوبة لتنفيذ خططها، وسياساتها واستقطابها للعمل، وتمكين مواردها البشرية وتوفير التدريب المناسب وتحويل الصلاحيات اللازمة لها؛ لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتسعى هذه المنظمات بشكل مستمر إلى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء مواردها البشرية وترسيخ ثقافة الريادة والتميز والشفافية والثقة المتبادلة لتمكن مواردها البشرية من إطلاق طاقاتها الإبداعية مما يحسن أداء المنظمة كحصولها نهائية وتحقيق النجاح من خلالها (بوبر، 2017، ص ب).

ويفرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف المنظمات ضرورة التوجه نحو التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، في مجال الإدارة بشكل عام، حيث أكدت الأدبيات والمراجع العلمية على ضرورة توفر معايير محددة لعمليات التطوير والتحسين في المنظمات، ويلى ذلك حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز المؤسسي يجب أن يصبح الشغل الشاغل لجميع المنظمات على اختلاف مستوياتها (المليجي، 2012، ص 76).

وفي فلسطين تلعبُ البلدياتُ -كُونُها أحد مكونات الدولة الفاعلة- دوراً مهماً وحيوياً في بناء المجتمع في مختلف مناحي الحياة، فهي تعمل جاهدة ضمن الإمكانيات المتاحة على تلبية حاجات المجتمع المحلي المختلفة، وفي المحافظات الجنوبية توجد (25) بلدية تقدم خدماتها للمواطنين (ماضي، 2016، ص 35).

وقد سعت المنظمات الحديثة في كلا القطاعين العام والخاص إلى تطبيق مفهوم تميز الأداء فيها، و البلديات الفلسطينية بصفة خاصة، كغيرها من المنظمات تتأثر بما حولها من تغيرات وتواجه تزايد الطلب على خدماتها خاصة في ظل الوضع القائم على الساحة الفلسطينية، وشح الموارد، والدعم، نتيجة الحصار الخانق المفروض على المحافظات الجنوبية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الأعباء على البلديات والمهام الملقاة على عاتقها، وفي الاتجاه الآخر نرى زيادة وعي المواطنين الذين يطالبونها بتحسين مستوى أدائها ما يتطلب العمل على تطوير أساليبها الإدارية لمواجهة تلك التحديات والتطورات (وزارة الحكم المحلي، غزة، 2010).

وعليه تأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن حجم تأثير الخصائص الريادية، وجودة الحياة الوظيفية، في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية بشكل عام، والبلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية " بلدية رفح، بلدية خان يونس، بلدية دير البلح، بلدية غزة وبلدية جباليا" بشكل خاص.

2.1 مشكلة الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات التي أوصت بضرورة البحث والاهتمام في مجال التميز المؤسسي في بيئة العمل الفلسطينية، ومنها دراسة (أبو سمرة 2017) التي أوصت بضرورة البحث في العوامل المؤثرة في الريادة وتميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ودراسة (أبو عودة 2018) التي أوصت بدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية في قطاع غزة، ودراسة (أبو الحمضيات 2017) والتي أوصت بضرورة دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على تميز الأداء المؤسسي في المنظمات الفلسطينية المختلفة خلاف وزارة الداخلية، ودراسة (أبو ريا 2014) التي أوصت بدراسة واقع التميز المؤسسي للمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وفق النموذج الأوروبي للتميز، إضافة إلى دراسة الكفايات والمهارات اللازمة لتطبيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، علماً بأنها جزء رئيسي من الخصائص الريادية.

إضافة إلى تصميم وإعداد دراسة استكشافية (ملحق رقم 4)، شملت (12) سؤالاً تم توزيعها على (45) موظفاً من موظفي البلديات ممن يحملون مسمى وظيفي إشرافي وقيادي، حيث جاءت النتيجة متوسطة (ملحق رقم 5)، وسجلت نسبة (67.6%) وتمحورت أبرز النقاط التي تحتاج إلى تعزيز وتساهم في تحديد مشكلة البحث فيما يلي:

1. تدني المخصصات المالية الموجهة نحو البحث والتطوير والخدمات التي تقدمها البلدية.
2. عدم وجود ربط حقيقي بين الحوافز والمكافآت للإدارة العليا بنتائج الأداء الكلي للبلدية.
3. قصور في استثمار الموارد البشرية المتاحة للبلدية بشكل سليم.
4. قصور في تغطية متطلبات عمل البلديات نتيجة ضعف وقلة الدعم المالي.

كما تسعى هيئات الحكم المحلي ممثلة بالبلديات إلى البحث عن أساليب ناجعة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها وخدماتها، بهدف الوصول إلى مستوى متميز من الأداء، ومن بين الأساليب الحديثة التي بدأت تجذب اهتمام إدارات هذه الهيئات الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره رأس مالها الفكري، وذلك بتعزيز الفكر الريادي لديهم وتوفير مناخ لجودة الحياة الوظيفية بهدف الوصول إلى الأداء المتميز من خلال تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء وتحسين جودة خدماتها، بالإضافة إلى رفع مستوى أداء العاملين فيها، وكل ما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي؛ لذا تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: **ما أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية؟**

3.1 مبررات الدراسة

تكمُن أهمية الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين مستقلين، هما الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية مع المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي)، ونظراً لمحدودية الدراسات السابقة بهذا الاتجاه وعملاً بتوصيات بعض الباحثين بضرورة دراسة تميز الأداء المؤسسي ولنتائج الدراسة الاستشكافية التي قمنا بها، وجد أنه من الضروري إجراء هذه الدراسة بهدف خدمة المجتمع والمساهمة بالتنمية المستدامة للبلديات الفلسطينية. ولسدّ الفجوة الموجودة بالدراسات السابقة والتي لم تبحث في أثر وتكامل المتغيرين المستقلين للوصول لأداء مؤسسي مميز؛ وذلك لارتباط الخصائص الريادية بالخصائص والمهارات الشخصية والوظيفية التي يجب أن تتوفر بالموظف من جانب، وجودة الحياة الوظيفية التي ترتبط ببيئة العمل السليمة التي يجب توافرها من خلال البلدية من جانب آخر، لذا تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد المرجوة التي ستعود على كل من:

1.3.1. البلديات:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول البلديات كبيئة الأعمال المتغيرة، والتي تتطلب من إدارتها التمايز وتحقيق التميز.
- أهمية موضوع الريادة وجودة الحياة الوظيفية وآثار تطبيقها في البلديات على اختلاف أنواعها وما ستحققه لها من تميز في الأداء والقدرة على المنافسة، ومواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.
- تمثل الدراسة دافعاً لاهتمام البلديات في إبراز القدرات الريادية للموظفين واستثمارها في تطوير الأداء المؤسسي العام للبلدية، والتركيز على تطبيق معايير جودة الحياة الوظيفية.

2.3.1. المجتمع:

- تعتبر هذه الدراسة وما تم التوصل إليه من نتائج مصدراً ومرجعاً، يساهم في تحقيق فوائد مختلفة للمنظمات في القطاعين (العام، والخاص) وكذلك للباحثين في هذا المجال.
- شعور المواطنين بالرضا العام إزاء أداء البلدية، وتميز أدائها نتيجة السياسات المتبعة في نظامها الإداري المحفز والداعم للموظف، ووفق بيئة عمل مميزة مما سينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمواطنين.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الخصائص الريادية للموظفين العاملين في البلديات الفلسطينية، وأيضاً جودة الحياة الوظيفية والتي تعمل البلديات على تعزيزها (كبيئة عمل)، وربطهما بتميز الأداء المؤسسي؛ لذا يمكن تحديد الأهداف وفقاً للنقاط التالية:

- (1) الكشف عن مدى توفر كلٍ من الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية لدى البلديات الفلسطينية.
- (2) الكشف عن مستوى تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية.
- (3) قياس الأثر بين الخصائص الريادية، وتميز الأداء المؤسسي.
- (4) اختبار الأثر بين جودة الحياة الوظيفية، وتميز الأداء المؤسسي.
- (5) بيان الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول موضوعات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).
- (6) تقديم توصيات في ضوء النتائج لتساعد متخذي القرار في الهيكل التنظيمي لدى البلديات.

5.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس للدراسة:

ما أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس ينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما مدى توافر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية لدى البلديات الفلسطينية؟
- 2) ما مستوى تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية؟
- 3) ما أثر الخصائص الريادية في تمييز الأداء المؤسسي؟
- 4) ما أثر جودة الحياة الوظيفية في تمييز الأداء المؤسسي؟
- 5) ما الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول موضوعات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)؟

6.1 فرضيات الدراسة

- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الريادية (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي) في تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية.
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) في تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية.
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول موضوعات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

7.1 حدود الدراسة

- الحد الزمني: عام (2019م).
- الحد المكاني: البلديات الخمس الكبرى للمحافظات الجنوبية: (بلدية رفح، بلدية خان يونس، بلدية ديرالبلح، بلدية غزة وبلدية جباليا).
- الحد الموضوعي: أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الخمس الكبرى للمحافظات الجنوبية.
- الحد البشري: موظفو المواقع الإشرافية والقيادية في البلديات الخمس الكبرى للمحافظات الجنوبية.

8.1 محددات الدراسة

- عدم تعاون بعض البلديات في تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة.
- محدودية البيانات المتاحة حول برامج البلديات، لدور الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية بتميز الأداء المؤسسي.
- ندرة النماذج المستخدمة في البلديات لمتابعة، وقياس خصائص الريادة وجودة الحياة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي.

9.1 خطة الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول، يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ويشمل: مقدمة، مشكلة الدراسة، المبررات، الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها خلال فترة الدراسة، والتساؤلات المطروحة، والفرضيات التي هي عبارة عن تخمينات للإجابات الأولية لأسئلة الدراسة، كما تم وضع مجموعة من الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية.

تناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول: تناول (الخصائص الريادية، جودة الحياة الوظيفية، تميز الأداء المؤسسي، البلديات الفلسطينية)، أما الثاني فتناول الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية من خلال التعرف على (العنوان، الأهداف، منهجية البحث المستخدمة، أبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة).

وقد تناول الفصل الثالث الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)، حيث تم توضيح منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وإجراءات الدراسة ومصادرها.

في الفصل الرابع تم عرض نتائج الدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وأخيراً الفصل الخامس فقد شمل ملخص النتائج والتوصيات، ومن ثم عرض المراجع والملاحق.

الخلاصة:

من خلال الفصل الأول الذي شمل الإطار العام للدراسة وبعد استعراض المقدمة تم تحديد الية الكشف عن مشكلة الدراسة من خلال التوصيات النابعة من بعض الدراسات السابقة وأيضاً من خلال تصميم دراسة استكشافية تم توزيعها على موظفي البلديات، ثم تم تحديد الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات سابقة بحثت في أثر وتكامل المتغيرين المستقلين وتأثيرهم على تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية، كما تم تحديد أهداف الدراسة، وتساؤلات وفرضيات وحدود ومحددات الدراسة، كما تم استعراض خطة الدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

يُحقق هذا الفصل هدفين، الأول يتعلق بدراسة المتغيرات من أجل تكوين صورة وفهم متكامل لموضوع الدراسة، في حين الهدف الثاني يتمثل بتسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراتها، وتمّ تقسيم هذا الفصل إلى جزئين على النحو التالي:

- الأول يتناول الإطار النظري، من حيث متغيرات الدراسة المستقل، والتابع، وذلك من خلال أربعة محاور هي: المحور الأول الخصائص الريادية، ثم المحور الثاني جودة الحياة الوظيفية، فالمحور الثالث تميز الأداء المؤسسي، وأخيراً المحور الرابع البلديات الكبرى للمحافظات الجنوبية.
- الثاني ويتناول الدراسات السابقة حيث تم تصنيف الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة إلى ثلاثة محاور: دراسات فلسطينية، دراسات عربية، دراسات أجنبية. في حين تم ترتيب الدراسات وفق التدرج الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفي ختام هذا المبحث تعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح مدى الاستفادة منها، وإشارة إلى الفجوة البحثية وما ستضيفه هذه الدراسة من جديد، وما يميزها عن الدراسات السابقة.

1.2 الإطار النظري

يتضمن هذا الجزء أربعة محاور رئيسية تمثل الجزء الأول من الإطار النظري للدراسة، حيث تناول المحور الأول الخصائص الريادية التي ترتبط بالموظف، فهي عبارة عن خصائص ومهارات شخصية يجب أن تتوفر في الموظف نفسه، وفي المحور الثاني كان التركيز على جودة الحياة الوظيفية والتي ترتبط ببيئة العمل السليمة، والتي يجب توافرها من خلال البلديات، وفي المحور الثالث تم تناول المتغير التابع للدراسة والمتمثل بتميز الأداء المؤسسي، بحيث تم الاعتماد على قياس التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي للتميز، وفي المحور الرابع والأخير نتناول البلديات الفلسطينية الكبرى في المحافظات الجنوبية.

1.1.2. الريادة:

تعُدُّ الريادة والخصائص الريادية من الحقول الهامة، والواعدة في اقتصاديات الدول؛ إذ تساهم مساهمة فاعلة في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة لكونها النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال بشقيها العام والخاص، حيث استطاعت العديد من منظمات الأعمال أن تمزج ما بين الخصائص الريادية لدى بعض العاملين لديها، وتحقيق توجهاتها وأهدافها بعيدة المدى، من خلال إيجاد الريادة الذاتية والمتمثلة في سلوك ريادي يمارسه الأفراد، والوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال، من خلال تعزيز وتطوير الريادة الذاتية المعبر عنها بالخصائص الريادية للأفراد (المومني، 2014م، ص336).

كما أن المنظمة الريادية لا بد وأن يتوفر فيها الموظفون الرياديون الذين لا يكون هناك إبداع من دونهم، فالريادي هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤية وكذلك أخذ عنصر المخاطرة (السكرانة، 2008م، ص 87-88).

وسيتيم من خلال هذا الجزء التطرق إلى خمس نقاط أساسية تشمل التطور التاريخي لمفهوم الريادة، تعريف الريادي، أدوار الريادي، الخصائص الريادية، الريادة في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية (مثل البلديات).

1.1.1.2. التطور التاريخي لمفهوم الريادة:

الريادة مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة، وتحمل الصعاب بحيث ارتبط المفهوم بالحملة الاستكشافية العسكرية، وبقي هذا المفهوم مستعملاً في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية (بونوة و خلوط، 2010م، ص2).

وتشير المعاجم والقواميس إلى أن الأصل الفرنسي لكلمة الريادة مشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين تعنيان "Under Takes" والتي يقصد بهما بالغة العربية تعهد الشئ أو رده وطلبه (القحطاني، 2012، ص321). كما أن أصل الريادة لغوياً هي روداً ورياداً وتعني راد الشم؛ أي طلبه، وأيضاً راد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه؛ ليرى هل هي زائلة أم لا (معجم الرائد، 1992م، ص407). وفي العصر الحديث اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها سيما في مجال الإدارة والاقتصاد، على نحو واسع ومتميز، وكل منهم عرّف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع عمله، لذلك فإن الدارس والباحث في موضوع الريادة يواجه تحديات كبيرة في توضيح أو إعطاء تعريف محدد للريادة، حيث ارتبط تعريف الريادة وتحديد مفهومها بالنظريات الاقتصادية من جهة وبطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في البلاد من جهة أخرى (إسماعيل، 2010م، ص70).

وعندما نتحدث عن النموذج الريادي فإننا نقصد مؤسسات القطاع العام التي تتصرف بهذه الطريقة، وهذا يعني لنا أن أي شخص تقريباً يستطيع أن يكون ريادياً، إذا كانت المنظمة مركبة لتشجيع الريادة وعلى عكس ذلك فإن أي ريادي تقريباً يمكن أن يتحول إلى موظف بيروقراطي إن كانت المنظمة تشجع السلوك المكتبي (Osborne, D & Gaebler, T, 1991, p17).

واستخدم مفهوم الريادة في النشاطات الاقتصادية عام (1776م) من خلال (Adam Smith) في كتابه الشهير (ثروة الأمم) حيث جاء في الكتاب " ليس كرم الخبز وطيبته هي التي تدفعه لتوفير الخبز، بل دافعه واهتمامه الذاتيان هما اللذان يدفعانه لتوفير الخبز"، فمن وجهة نظره فإن الرياديين هم سفراء الاقتصاد الذين حولوا الطلب إلى مردود فيه أرباح (Smith, 2007, p16). وفي مطلع القرن الثامن عشر أصبحت مفاهيم الريادة مرتبطة بالمخاطرة والمغامرة فوصف (Richard cantillon) سنة (1734م) التاجر الذي يشتري سلعاً بسعر محدد ليبيعهها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه ريادي. وجاءت آراء (Joseph Schumpeter) في عام (1934م) لتعطي بُعداً جديداً لمفهوم

الريادي، فقد اعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية الشاملة، حيث يرى أي مخترع، أو مجدد، أو منظم هو ريادي، والأهم من ذلك أن دور الريادي يتمثل في إحداث تحول أو تغيير في سير التنمية المستدامة (بونوة و خلوط، 2010م، ص2). فالريادة هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد، ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وتعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة؛ لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد، وأيضاً القدرة على بناء منظومة اقتصادية مبدعة من خلال تجميع وتخصيص الموارد المحدودة بهدف تحقيق الكسب والنمو في ظل المخاطرة (محمد، 2008، ص3). وعرفها العاني وآخرون (2010م، ص26) بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص، أو مجموعة أشخاص أو منظمة معينة أو قطاع معين أو حتى شعب معين، لإيجاد قيمة مضافة تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات وبشكل مميز.

ويؤكد البلعاوي (2015م، ص15) على أن الريادة مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال أو تطويرها والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها، وضمان نموها واستمرارها، أما بالنسبة للريادة في حقل إدارة الأعمال، فيطلق هذا المصطلح على كل من ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم فعالية مضافة للاقتصاد (سلطان، 2016م، ص3).

وبين الاتحاد الأوروبي أن ريادة الأعمال هي، الأفكار التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزيج من المخاطرة والإبداع والابتكار والفاعلية وذلك ضمن منظمة أو شركة (غنام، 2017م، ص19).

ومن خلال التعاريف والمفاهيم السابقة يرى الباحث أن مفهوم الريادة تطور تاريخياً حسب الواقع واحتياجاته، فكل تعريف يأتي وفقاً لرؤية محددة تؤثر في صياغة التعريف؛ لذا يمكن للباحث تعريف الريادة على أنها التفرد والسبق بالمبادرة والإبداع رغم وجود المخاطرة بالاعتماد على الذات لتقديم أو إبتكار شيء جديد له قيمة اقتصادية أو خدمتية تلقى القبول والرضا الاجتماعي. وهنا يجب التأكيد على حاجة البلديات الريادية إلى إدارة مختلفة عن الإدارة السائدة، لأنها بحاجة أن تكون منظمة ومنتظمة وهادفة، بحيث أن القواعد الإدارية متماثلة بالنسبة لكافة البلديات، لكنها في الريادية الأمر يتضمن تحديات مختلفة وحاجة ماسة إلى رياديين فيها يشاركون في القرارات المتعلقة بأدوارهم والتزاماتهم الخطيرة على أسس إستراتيجية (Peter, 1985, p36).

2.1.1.2. تعريف الريادي:

يعرف الريادي في اللغة الفرنسية "هو الذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين، ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة، والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية". وهناك مجموعة من الصفات المترابطة التي لا بد أن تتوفر لنجاح الريادي وهي: الرغبة في إدارة الأعمال والاستمرارية والمثابرة على العمل والإيمان الذاتي ودوافع نفسية وشخصية والقدرة على إدارة المخاطرة والقدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية والقدرة على التأقلم مع الغموض والمبادرة والقدرة على الإنجاز والدقة والوضوح وإدراك الوقت والابتكار والانفتاح والأفق الواسع والدوافع المادية (Peggy, 2000, P14).

وتأتي كلمة الريادي في اللغة العربية ترجمة للمصطلح الإنجليزية، ففي القواميس والأدبيات الإدارية ترجمت إلى: المبادر، الملتزم، المنظم، المخاطر، المخطط، المروج، صائد الفرص، صانع الفرص، المبدع الإنتاجي، أو المستثمر للتعبير عن الراغب في بدء مشروع خاص أو امتلاك مشروعاً بالفعل ويريد أن يديره بصورة صحيحة وسليمة (شليبي، 2008م، ص2). ويمكن التفريق بين الريادي على مستوى المنظمات والأفراد، فعلى مستوى المنظمات هو الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة، كما لا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثابتة في طرح المنتجات، ولا يصنع الريادي قراراً عقلانياً في بعض الأحيان وإنما يعتمد على الحدس والبديهة الصحيحة، وهذا ما يميز كفاءة وفاعلية الريادي عن غيره (Swedberg, 2007, P10). وعند Say وهو من رواد الصناعة سنة 1800 عرف الريادي بأنه الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج ويشرف على مجمل هذه العملية بالكامل (أحمد وبرهم، 2010م، ص7).

ولقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت لموضوع الريادة على أسلوبين أساسيين لتعريف الريادي هما (غنام، 2017م، ص22):

1. الأسلوب الوظيفي: يركز على أعمال الريادي وسلوكياته ووظائفه، وهذا الأسلوب يعرف الريادي على حسب سلوكه وأفعاله حيث يصف وظائف الريادي على أساسه.
2. الأسلوب الوصفي: وهو الذي يؤكد على خصائص وصفات الريادي.

ولقد أسهمت التطورات الفكرية المعاصرة للإدارة الحديثة بشكل واسع النطاق على إفراز العديد من المفاهيم التي ساعدت على إرساء القواعد والمرتكزات المعاصرة للفكر الإداري الحديث، وما نجم عنه من تطورات واسعة، سيما مفهوم الريادة وغيرها من المفاهيم التي أثرت الأنشطة الإدارية وجعلت منها علماً متسارعاً في التطوير والتحسين (إسماعيل، 2010م، ص71).

فالريادي هو الشخص الذي يمتلك 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 والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية (العاني وآخرون، 2010م، ص26).

وأشار Daft (2010, P602) إلى أن الريادي هو الشخص الذي ينهمك في الريادة وينشغل بها من خلال إدراكه لفكرة توفير منتج، أو خدمة جديدة، وحملها إلى التطبيق العملي، وهذا يتطلب إنفاق المال وبذل الجهد المناسب واستثمار الوقت، وتحمل مختلف المخاطر، وتكوين شأن جديد ذي قيمة. وعرف مرصد الريادة العالمي الريادي بأنه " الشخص الذي يقوم بإنشاء مشروع تجاري وتشغيله، وتحمل المخاطرة بصرف النظر عن حجم المشروع، وفيما إذا كان المشروع مسجلاً بصفة شخصية أو اعتبارية" (عبد الله، وآخرون، 2014م، ص9). ويرى غنام (2017م، ص22) أن الريادي هو الشخص المبادر والمبدع والواثق بنفسه ويتحمل المسؤولية والمخاطر ويمتلك القدرة على توجيه الأمور والسيطرة عليها وينظر للأشياء حوله بنظرة مختلفة عن الآخرين.

كما يمكن تعريف الريادي بأنه شخص لديه القدرة لتحقيق شيء من لا شيء، ويقوم بمبادرات مدروسة، تتم عن بعد نظر (حامد وارثيد، 2007م، ص7). ويرى rederick harlison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعد في بناء التنظيم أو إدارة المنظمة (بونوة وخلوط، 2010م، ص3). ويرى السكارنة (2008م، ص88) أنه ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤية.

من خلال التعاريف السابقة للريادي يمكن للباحث تعريف الريادي على أنه شخص يبتكر أو يرى فرصة أو إمكانية لتطوير مجتمعه في مجال ما فيغتنم هذه الفرصة بكل جرأة ومخاطرة سعياً نحو مجتمع أفضل وينجح في تحقيقها.

3.1.1.2. أدوار الريادي:

للريادة جملة من الأدوار، تسعى كل المنظمات التجارية والخدماتية لتحقيقها لرفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن أبرزها بحسب، العبيدي والجراح (2014م، ص166)، وأيضا الحدراوي (2013 م، ص96) تحسين الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، وزيادة الدخل والنمو الاقتصادي، والسعي إلى إنتاج المزيد من السلع مع خلق أسواق جديدة، والتأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاج، وتهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي، وتشجيع وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم، وإعادة التفكير في توجهات المنظمات والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الإستراتيجي.

كما أوضح العاني وآخرون (2010م، ص30) أن الدور الذي يقوم به الريادي يختلف عن دور المدير، حيث يمارس الريادي الأنشطة التالية:

- **ملكية المنظمة:** تتصف المنظمات الحديثة بأنها تفرق بين ملكية المنظمة، وبين تشغيلها وإدارتها، وإذا كان الريادي يملك المشروع فإنه يمارس دور المدير ودور مالك المشروع.
- **إيجاد منظمة جديدة:** وهو ما يميز الشخص الريادي عن غيره؛ لأنه يأخذ على عاتقه مهمة إيجاد وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة والتي تشمل (الأفراد، الممتلكات، مصادر الإنتاج) وإعطائها مسمى قانونياً.
- **تقديم ابتكار إلى السوق:** يعد الابتكار جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة، خاصة وأن تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للمدير.
- **تحديد الفرصة السوقية:** الفرصة هي الفجوة في السوق بين ما هو محتمل وبين ما هو موجود فعلاً، واستغلالها بتقديم ما هو أفضل وذو قيمة، كما وتعد القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة.
- **القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة:** يتميز الريادي بالطريقة التي يمارس بها أعماله نتيجة الخبرة أو القدرة على الابتكار، أو اكتشاف الفرص الجديدة، أو المعرفة، والقدرة على اتخاذ القرار في حالات محدودية المعلومات وعدم التأكد.
- **القدرة على القيادة:** فهي من المهارات التي يتحلى بها الريادي عند تطوير مشروعه.

4.1.1.2. الخصائص الريادية:

هي مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تؤثر على مدى إمكانية تمتع الشخص الذي يتصف بالريادية بدرجات قوية أو جيدة، أو احتمالية لكونه ريادياً (ناصر والعمرى، 2011م، ص145). وعرف Daft (2010, p607) الخصائص الريادية بأنها "مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والتي يتحلى بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير".

كما اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعداد خصائص الريادي وسلوكه، فذكر بعض الباحثين الخصائص الشخصية للريادي التي من أبرزها "الميل للمخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة والالتزام والتفؤل واتباع المنحى النظامي" (النجار والعلي، 2006، ص10-13). وأضاف أحمد وبرهم (2010م، ص13) خصائص أخرى وهي "القدرة على المنافسة، تحمل المسؤولية، والبحث عن الفرص الجديدة والبديلة". وأشارت المبيريك (2009م، ص53) إلى خصائص أخرى للرياديين منها "المثابرة، القدرة على الإقناع، التعامل مع الفشل وتحمل المخاطر، القدرة على التفكير الابتكاري والمعرفة الفنية". هذا وقد أوضح Daft (2010, p607) أن السمات الشخصية للريادي هي أكثر من (40) سمة عند العلماء المختصين، ولعل أبرزها يمكن تلخيصه في سبع سمات هي "الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي".

ومن خلال التعاريف السابقة للخصائص الريادية يمكن للباحث تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات والخصائص الشخصية والعملية التي ينفرد بها الرياديون عن غيرهم من الأشخاص والتي تضي عليهم صفة التميز. ومن خلال ما تقدم واستعراض ما تم طرحه ضمن الأدبيات العلمية والمراجع والبحوث العلمية للخصائص الريادية يرى الباحث أن مصادر قوة الخصائص المعتمد عليها في البحث تظهر في اختلاف طبيعة تناول الخصائص الريادية، من باحث لآخر نظراً لاختلاف خلفيات الباحثين من دراسة لأخرى، حيث إن بعض الدراسات المذكورة آنفاً قد أجريت على طلبة، والبعض الآخر على فئة الإدارة العليا، بالإضافة إلى اختلاف بيئة التطبيق، فمنها ما كان في شركات خاصة، وأخرى في مدارس، وثالثة في جامعات، ورابعة في شركات حكومية، كما

ويمكن عرض الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية المستخدمة في هذه الدراسة في الجدول التالي:

جدول 1.1: الدراسات السابقة التي تناولت الخصائص الريادية.

الوصف والبيان	المخاطرة	الإبداع	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	المبادرة	الحاجة للإنجاز	الثقة بالنفس	التحكم الذاتي
Dingee Brian Leonard 1995	X					X	
جواد 2000			X		X	X	
Driessen Zwart 2007	X		X		X		X
Serkan 2009 p6	X	X					X
Dunn 2010	X	X	X	X	X		X
Daft 2010		X			X	X	X
القحطاني 2012	X	X					
zellweger 8 sieger 2012	X	X	X	X			
Tajeddini8Mueller 2012	X	X	X	X			
Reulink2012	X	X	X	X			
vegard 2014	X	X		X		X	
Van der Kuip Verheul	X	X	X	X	X		X
دراسة سلطان 2016	X		X		X	X	X
دراسة فارس 2016	X	X	X	X	X	X	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

وعلى ضوء ما تقدم تبين أن الخصائص الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة لدى الباحثين والكتاب والأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة ومجال التطبيق كانت على النحو التالي: (المخاطرة، الإبداع، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المبادرة، الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، التحكم الذاتي)، وسيتم تناولها كلاً على حدى وفقاً لترتيبها ضمن الدراسة الحالية وليس وفقاً لترتيب أعلاه، وعلى النحو التالي:

1.4.1.1.2. الحاجة إلى الإنجاز:

الشخص الريادي يمتاز بالرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين، فهم يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة، ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وإنجازهم، حيث يسعى أصحاب الريادة الإدارية إلى قياس نجاحهم بقابليتهم على بلوغ الأهداف (المنصور وجواد، 2000م، ص17). فالريادي دائماً يسعى لأن يُقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية، وتراه لا يشعر بالراحة والاستقرار طالما كان أداءه غير متميز (الحسيني، 2006م، ص47). وقد عرّف خليفة (2000، ص96) الإنجاز بأنه "استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بالأهمية للزمن، والتخطيط للمستقبل".

والريادي شخص لديه دافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا (Daft, 2010, p607) ويرى الباحث أن الحاجة للإنجاز هي عبارة عن رغبة الشخص بدافعية العمل أكثر من أقرانه، وتقديم الأفضل، بحيث يتصرف كما لو كان يمتلك مصادر ذاتية للتحفيز، ومثل هذه الخاصية في الأشخاص تحتاج إليها البلديات بسبب طبيعة نشاطها الخدماتي؛ فالموظف الذي تكون لديه دافعية الحاجة للإنجاز عالية يعتبر مهماً لإشغال مواقع وظيفية.

2.4.1.1.2. المبادرة:

المبادرة في اللغة هي سبْق إلى اقتراح أمراً أو تحقيقه، واصطلاحاً: المبادرة تدل على المسارعة والعجلة بمعناها المحمود فهي الإسراع إلى فعل شيء بهدف التغيير، هذا الشيء قد يكون فكرة أو عمل أو أي شيء آخر (الموقع الالكتروني للمبادرة المحلية للعمل التطوعي والإنساني بسطات، تم زيارته بتاريخ 2019/7/7م). وتعددت تعريفات الباحثين للمبادرة فعرفت المومني "السلوك الفعال للعاملين بالمنظمات، الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد" (المومني، 2014: 339). ويعرف الباحث المبادرة في قيام الشخص بخطوة أسرع من غيره اتجاه موقف ما، مما ينال به استحسان ورضا الآخرين؛ لذا يرى الباحث أن مجال ومساحة المبادرة في مجال عمل البلديات كبيرة وعالية، وذلك بسبب طبيعة العمل الخدماتي الذي يربط البلديات بجمهور المواطنين والمراجعين.

3.4.1.1.2. الثقة بالنفس:

ويقصد بها قدرة الريادي على أن يندفع بحماس لإنجاز العمل الذي يؤدي إلى نجاح مشروعه، وهذا يعكس مستوى ثقته بنفسه التي تقوده إلى إدامة حركة العمل، وكسب مزيد من العملاء (النشمي، 2017م، ص107). والريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من رضا الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل (Daft, 2010, P607). حيث يمتلك الريادي المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانية الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية التي يمكن حدوثها (الحسيني، 2006م، ص47). وذلك لأن الثقة بالنفس تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وذلك بما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة (المنصور وجواد، 2000م، ص18). واستخلص (شراب) في دراسته أهم نقاط الثقة بالنفس وهي "احترام الذات بتقدير الآخرين، والتخلي بالهدوء والثبات في القول مع عدم التردد، وحب الحق والحقيقة والدفاع عنه بكل الوسائل، والبحث عن الحلول باستمرار، والإثبات في القول مع عدم التردد، وتحمل نتائج الأعمال مهما كان الثمن، والبحث عن الحلول باستمرار" (شراب، 2013م، ص21-22).

ويعرف الباحث الثقة بالنفس هي شعور الشخص بالاطمئنان الداخلي، إدراكاً منه بقدراته ومؤهلاته التي يوظفها في مواجهة المشكلات والعوائق بفاعليه، مما ينتج عنه رضا وقبول الجميع اتجاه الشخص، ويعزز وجود هذه الخاصية لدى العاملين في البلديات رضا الجمهور بحيث يظهر الموظف واثقاً بنفسه ومؤمناً بقدراته.

4.4.1.1.2. الاستقلالية وتحمل المسؤولية:

الريادي إنسان مستقل، يجب أن يكون بعيداً عن تأثيرات المحيطين به، يبحث دائماً عن مصدر للتشغيل الذاتي في محاولة لتحقيق الاستقلال المالي، وهو شخص يتحمل مسؤولية قراراته بغض النظر عن النتائج (سلطان، 2016: 105). فالمسؤولية تأتي من الروح القيادية التي يتمتعون بها وبقدرتهم على مواجهة المشكلات والتصدي لها لا الهروب منها (أبو قرن، 2015: 18). وتعتبر الاستقلالية وممارسة العمل بدرجة عالية من الحرية سمة مهمة لدى الرياديين، وهي من السمات

التي ترتبط بالمهارات المطلوبة لإدارة المشروعات، وتتجسد في سعي الريادي إلى امتلاك زمام المبادرة في العمل وتنفيذ المهام بما يتفق مع رؤيته (النشمي، 2017م، ص107). ويعرف الباحث الاستقلالية وتحمل المسؤولية بقدرة الشخص على اتخاذ قرار من جملة قرارات متاحه له بشكل فوري يوازن فيه بين مصلحة البلدية ومصلحة المستفيد دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى.

ويرى الباحث أن توافر الاستقلالية وتحمل المسؤولية في البلديات أمر بغاية الأهمية، نظراً لطبيعة عمل البلدية الخدماتي والميداني على الأرض، والذي غالباً ما يحتاج إلى سرعة واستقلالية في القرار وتحمل المسؤولية، بما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين المعمول بها.

5.4.1.1.2. المخاطرة:

المخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة، وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة (حسين، 2013م، ص216). كما يجيد الرياديون التعامل مع مواقف الفشل، ويعتبرونها دروساً مستفادة، وخبرات مكتسبة بغض النظر عن الخسائر، كما يسعون للمخاطرة المحسوبة ويرون فيها فرص مواتية لتحقيق النجاح (غانم، 2017م، ص26). ويشير الحسناوي إلى أن المخاطرة هي التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم (الحسناوي، 2010م، ص99). لذلك المخاطرة هي "المدى الذي يتمتع به العاملون بالمنظمات بالانخراط وتبني القيام بمبادرات وأفعال شديدة المخاطرة تنعكس إيجاباً على مستويات أداء هذه المنظمات" (المومني، 2014م، ص339). يعرف الباحث المخاطرة على أنها حدث متوقع ويمثل خطراً مستقبلياً محتملاً ناتجاً عن تصرف جريء، وتظهر في حالات عدم التأكد ويُسفرُ هذا التصرف عن إحدى نتيجتين إما سلبية فتصبح المخاطرة مشكلة، وإما إيجابية فتمثل المخاطرة فرصة، والمخاطرة في البلديات يجب أن تكون محسوبةً بشكل جيد، حيث إنَّ الضرر في حال حدوثه سيقع على الغير مما يشكل زعزعة ثقة أصحاب المصالح.

6.4.1.1.2. الإبداع:

يركز الشخص الريادي على الإبداع، والذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً، أو منتجاً جديداً، أو طريقةً جديدةً في تقديم منتج، أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق، أو التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته، فالمشروع الريادي يرتكز معنوياً على طريقة جديدة في عمل الأشياء (النجار والعلوي، 2006م، ص14). والإبداع هو "القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بهدف تطوير أفكار جديدة، وهو تطوير الأفكار الجديدة التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، والخطوة الأولى للابتكار، ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل" (Daft, 2010, p120). كما أنه "مجموعة الوسائل التي يبتكرها العاملون في المنظمات، بهدف تقديم خدمات ذات قيمة وفائدة للمستفيدين" (المومني، 2014م، ص399). ويمكن للباحث تعريف الإبداع على أنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة خارجة عن المؤلف، وفي مجال البلديات توجد مساحة واسعة للعاملين في الإبداع في أعمالهم وتميزهم إتجاه خدمة الجمهور.

7.4.1.1.2. التحكم الذاتي:

التحكم الذاتي هو قدرة ذاتية يمتلكها الفرد، تمكنه من السيطرة على مشاعره وأفعاله وأقواله وتوجهها وفقاً لإرادته، بغية تحقيق أهداف مرغوبة له وللمنظمة التي ينتمي لها (أبوسمرة، 2017م، ص26). كما أن الشخص الريادي يتغلب على العوامل البيئية المحيطة به، ولا يسمح لها بالسيطرة عليه، فهو لا يؤمن بالحظ كأساس لنجاحه في الحياة، بل يعتمد على قدراته ومعارفه، ولا يستسلم للفشل أبداً؛ لذلك تراه يعمل بجد وإجتهاد وصولاً إلى أهدافه (سلطان، 2016م، ص105). كما أن مهمة 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 (ناصر والعمرى، 2011م، ص148). ويعرف الباحث التحكم الذاتي في قدرة الشخص على ضبط ردة الفعل لديه اتجاه حدث ما، مما يؤثر بشكل إيجابي لصالح الشخص والعمل وصاحب العلاقة، مما يحد من تفاقم الحدث، وبذلك يرى الباحث أنّ التحكم الذاتي مهم جداً لدى موظفي البلديات، حيث إنّ الموظفين يعملون دائماً تحت ضغط الجمهور، وأصحاب المصالح الآخرين وردود أفعالهم، فقدرة الموظف على التحكم الذاتي اتجاه مثل هذه المواقف يخدم البلدية بشكل خاص وكافة أصحاب المصالح بشكل عام.

5.1.1.2. الريادة في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية:

الريادة في المنظمات ليست قائمة على جهد فردي، وإنما على منظومة متكاملة، تستند على بيئة ريادية وعمل جماعي، تمارسه أطراف عدة وفق منهجية محفزة لريادة الأعمال (أوبكر، 2014، ص61). ويختلف مفهوم الريادة تبعاً لمحددات عدة، ويتعلق البعض منها بالثقافة، والبعض الآخر بالمجتمع أو الاقتصاد، والتعاريف تعتمد على البعدين الاجتماعي والاقتصادي بحسب المجتمع أو الظروف المحيطة بالمجتمع (عبد الله، وآخرون، 2014م، ص5). وعرف Kemelgor الريادة في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية مثل البلديات بأنها "ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية متعلقة بتنافسية المنظمة، حيث تبرز الأهمية التكتيكية للمنظمة"، وأن المنظمات الريادية قادرة على دفع الابتكارات بشكل منتظم ومستمر، كما أن السلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات، بغض النظر عن حجمها، لتواكب تطورها في بيئة شديدة التنافس (Kemelgor, 2002, p68). ويتطلب حيازة الريادة من المنظمات العمل بشكل كبير؛ إذ لا يكفي أن تفوز بالحظ الحسن والتكنولوجيا المتقدمة، إنما يجب أن تحوز قبل ذلك وبعده على قوة عمل ماهرة، قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وقوة عمل تمكينها وتعليمها وتدريبها لتصبح مملوكة للمنظمة وتمثل الرأس المال الفكري (Shaystar, 1996, p5).

ويضيف السكارنة "هناك بعض المفردات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها المدير ليكون قادراً على تحقيق الحالة الريادية وبنجاح في البيئة التنظيمية، حيث لا بد من وجود رؤية واسعة تستشرف المستقبل، ولديه القدر الكافية من المرونة في بناء فرق العمل، ويتمتع بقدر كافٍ من المثابرة والمواظبة للتغلب على العقبات" السكارنة، (2007م، ص22). كما أصبح الحديث متاحاً عن الحكومة الريادية حيث كتب Osborne, D & Gaebler, T (1991, p41) "عندما وقع الركود عام (1990م) وصل العجز في المدن والولايات الكبرى في أمريكا إلى مليارات الدولارات، فبدأ المرشحون لحكام الولايات يتحدثون عن إعادة الهيكلة وإعادة الأشياء إلى حجمها الصحيح، فالديمقراطي (لوتون تشايلز) فاز بمنصب حاكم ولاية (فلوريدا) على أساس تعهده بإعادة اختراع الحكومة، والجمهوري (بيل ويلد) الحاكم الجديد لولاية (ماساشوسيتس) وعد بإيجاد حكومة ريادية تتبنى المنافسة وتركز على النتائج وليس تطبيق القواعد، وقال (جورج فوينوفيتش) الجمهوري حاكم ولاية (أوهايو) في خطابه الافتتاحي " لقد ولت الأيام التي كان فيها الموظفون العامون يقاسون بحسب كمية المال التي يصرفونها على

مشكلة ما فالحقائق الجديدة تملي بأنه يجب الحكم عليهم بمدى قدرتهم على القيام بأعمال أكثر جدية وذكاء وعلى تقديم عمل أكثر بكلفة أقل".

كما يمكن للمنظمات التي تغرس ريادة الأعمال المؤسسية لدى جميع منسوبيها أن تحقق تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على المستوى التنظيم المؤسسي، وتشجيع تبني المبادرات المبتكرة التي يقدمها العاملون في التنظيم، وإعادة التفكير في توجهات المنظمة والفرص المتاحة لها، أو ما يسمى بالتجديد الإستراتيجي، وغرس ثقافة التوجه بالإنجاز، وثقافة التوجه بخدمات المواطن في جميع المبادرات المؤسسية بجميع قطاعات الدولة (آل سعود، 2016م، ص11).

خلاصة المبحث الأول

استعرض الباحث هنا الخصائص الريادية، وفي البداية تناول التطور التاريخي لمفهوم الريادة كون الريادة من العلوم والمصطلحات الحديثة في علم الإدارة، ثم تم تعريف الشخص الريادي وأدوار الريادي ووظائفه، وصولاً للحديث عن الخصائص الريادية وتناولت الدراسة سبع خصائص شملت "الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي"، وفي ختام المبحث تم تناول الريادة في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية، وذلك لتكوين صورة ذهنية حاضرة دوماً من حيث ربطها مع عنوان الدراسة.

2.1.2. جودة الحياة الوظيفية:

بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينات، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة الوظيفية، فيري كل من Hain & Einsteian (1990, p45) أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية قدم لأول مرة عام (1972م) من خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات مثل شركة (جنرال موتورز) لصناعة السيارات باستخدامه، ومحاولة تطبيقه. ومع أوائل الثمانينات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، مما جعلها تأتي في المرتبة الثانية خلال هذه الفترة، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات الدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية (رشيد ومطر، 2011، ص279). ومع التسعينات بدأت شركات عالمية كبيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية، وازداد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية، وإكسابها مهارات متنوعة، والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية لدى المنظمة (Lewis,G & Fandt, 2001, p372).

ومن هنا أصبحت جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها العاملين نحو زيادة فاعلية المنظمة، من خلال تعزيز جهودهم وتطوير أدائهم في جميع المستويات الإدارية والفنية (خضر والباشقالي، 2015، ص337). كما أصبحت جودة الحياة الوظيفية لاعباً هاماً ورئيساً في تطوير وتحسين أداء العاملين والمنظمة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مريحة ومميزة يكون أدائهم عالياً، وتكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي المقابل فإن المنظمة التي تحاول أن توفر برامج جودة حياة وظيفية فعّالة للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية لها (ماضي، 2016م، ص9).

ويتناول هذا المبحث خمس نقاط أساسية تشمل، ماهية جودة الحياة الوظيفية، معايير جودة الحياة الوظيفية، أهمية تطبيق معايير جودة الحياة الوظيفية، أهداف جودة الحياة الوظيفية، التحديات التي تعيق تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

1.2.1.2. ماهية جودة الحياة الوظيفية:

تعددت التعريفات والمفاهيم التي تناولت جودة الحياة الوظيفية، وبالمصطلح الانجليزي تعني (Quality of working life) حيث تعتبر أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في علم الإدارة والأعمال في العصر الحديث، لاسيما أنها تشتمل على مجموعة من البرامج التي تساهم وبقوة في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين (ماضي، 2016م، ص19). كما لا يوجد مفهوم موحد مشترك لجودة الحياة الوظيفية، والتي يطلق عليها كذلك جودة بيئة العمل، فقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المصطلح ما بين توافق واختلاف وفقاً لوجهة النظر وجميعها توصلنا لذات الأهداف التي تصب في تحسين بيئة العمل (Gilles Dupuis, et al, 2009, p16). لذلك سيتم التطرق لمفهوم جودة الحياة الوظيفية لغوياً، وفكرياً في الشريعة الإسلامية؛ ثم بيان تعريفها اصطلاحاً:

❖ جودة الحياة لغوياً:

ذكر ابن منظور في لسان العرب "الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده؛ أي صار جيداً، وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل والجودة سمة للشيء التي تجعله مختلفاً عن الأشياء الأخرى" (ابن منظور، 2005م، ص693).

❖ الجودة في الفكر الإسلامي:

يعد مفهوم الجودة من المفردات الإسلامية، وقد وردت ألفاظ في القرآن الكريم والسنة النبوية توضح مفهوم الجودة، من أهمها:

- الإحسان: يعني فعل ما هو فوق الواجب، وإتيان الشيء على أحسن وجه، قال تعالى: {وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ} (البقرة رقم 2/195).
- الإتيان: وهو الإتيان بالعمل بطريقة محكمة، قال تعالى: { وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۗ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَنَ كُلَّ شَيْءٍ ۗ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ } (النمل رقم 27/88).
- الإتمام والكمال: قال رسول الله ﷺ " إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق " (الألباني، 1995).
- التسديد: قال رسول الله ﷺ " إن الدين يسر ولن يشاد الدين أحد إلا غلبه فسددوا وقاربوا وأبشروا واستعينوا" (التبريزي، 1985)، فالسداد هو حقيقة الاستقامة، وهو الإصابة في جميع الأقوال والأفعال، والمقاربة: أن يُصيب ما قرب من الفرض إذا لم يصب الفرض.

❖ جودة الحياة الوظيفية اصطلاحاً:

هي عملية واعية ومخططة، قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ومنظمة بصورة تراكمية تعتم في فلسفتها على تحقيق الترابط والتجانس والتوافق. وهي انعكاس للمستوى النفسي، من حيث تكوينه الجسمي والنفسي والمعرفي ودرجة توافقه مع ذاته ومع الآخرين وتكوينه الاجتماعي والأخلاقي. (شيخي، 2014، ص71).

ويرى جاد الرب (2008م، ص9) بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة، والمخططة، والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين والتي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". في حين يشير إليها Pizam (2010, p551) على أنها "مدخل يشتمل على مجموعة من قضايا المكافآت، والوقت الممتع الذي يقضيه العاملون في بيئة العمل". وعرفها ماضي (2014م، ص63) بأنها "مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين". ويضيف إشتوي (2014م، ص21) "بأنها حالة رضا العاملين تجاه ما توفره المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية".

ويرى البربري (2016م، ص19) "بأنها بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة". ووفقاً لتعريف أبوحميد (2017م، ص12) "تتمثل بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين العاملين داخل المؤسسات، والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء، والذي بدوره ينعكس إيجابياً على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة".

ويعرفها أبوعودة (2018م، ص12) "بأنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات والعمليات المتكاملة التي تشارك فيها جميع الإدارات والأقسام داخل المنظمة، من أجل تحسين الحياة الوظيفية والشخصية لدى العاملين فيها، لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة".

ويعرف الباحث جودة الحياة الوظيفية على أنها كافة الجوانب الإيجابية والسليمة في بيئة العمل، والتي من خلالها يتحقق للعامل كل وسائل الدعم المادي والمعنوي، التي تنسجم وتحقق حالة الرضا النفسي والاجتماعي والمادي له، وكذلك أهداف المنظمة التي يعمل بها.

2.2.1.2. معايير جودة الحياة الوظيفية:

رغم وجود توافق بين أغلب الباحثين والدارسين لجودة الحياة الوظيفية على أهميتها داخل المنظمة، إلا أن الاختلاف بين هؤلاء تمثل في تحديد المعايير (قريشي وباديبي، 2015م، ص217). ويمكن القول أن (Walton) أول من تناول معايير الجودة سنة (1973م)، حيث أشار إلى "عدالة الأجور والتعويضات، وظروف عمل صحية وآمنة، والفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، والفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، والحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، والمسئولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة" (Ayesha Tabassum, 2012, pp79-89). وعربياً كان (جاد الرب) أول من أشار إلى معايير جودة الحياة الوظيفية سنة (1999م) حيث أشار إلى أنها "بيئة عمل صحية وآمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والرقى الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين" (جاد الرب، 2008م، ص8). وأورد عبد العزيز (2005م، ص38) معايير مثل "مشاركة تطوعية من قبل الموظفين، موافقة النقابة على المشاركة، تدريب العاملين على حل المشاكل كفريق، استخدام حلقات الجودة، مشاركة فريق العمل في التنبؤ والتخطيط للعمل". كما أورد (Danford, 2008, p153) مجموعة من المعايير "مشاركة العاملين، الأمن الوظيفي، الأجور والمكافآت، السلوك الإشرافي". في حين يرى (Sinha, 2010, p14) أن المعايير تتمحور حول "الرضا الوظيفي، وثقافة الاستجابة لمتطلبات الأسرة، وتحفيز الموظفين، والدعم التنظيمي، والتعويض، والمرونة في ساعات العمل، والسلوك الإشرافي والعاطفي، والمكافآت والأجور، والاتصال والتواصل، والالتزام التنظيمي، وتطوير السيرة المهنية". ويرى أبو شمالة (2018م، ص4) أن معايير جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ظروف العمل المادية، والعوامل الوظيفية، وعوامل مالية، والعوامل الصحية والسلامة المهنية.

من خلال ما سبق نجد أن معايير جودة الحياة الوظيفية قد تصل إلى (20) معياراً، سيتم تناول سبعة منها، وهي التي يوجد عليها إجماع بحيث تكررت لدى الباحثين، والتي تشمل (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، والترقي والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافأة، الصحة والسلامة المهنية). وسيتم تناولها وفقاً لم يلي:

1.2.2.1.2. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية اعداده واتخاذها، وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة الإدارية في أمريكا إن العاملين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم سياسة الخطط الإدارية للمنظمة أكثر حماسة من غيرهم (مرسي، 2001، ص102). ويعد الإسهام والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الأفراد العاملين في المنظمات من الأمور التي تعزز سبل الالتزام المناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناء التنظيمي الناجح والفاعل في المنظمات في الوقت الحاضر (بجر، وأبوسويح، 2010م، ص1156). لذلك يجب على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان وبرامج الشكاوى وبرامج المشاركة، وتفويض جزء من سلطاتهم لمروؤوسيهم، فذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم (الزهراني، 2013م، ص32). ويشير جاد الرب (2008م، ص31) أن للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة، كتعزيز الرضا والالتزام لدى العاملين في المنظمة، وزيادة الإنتاجية والتقليل من الحوادث، والحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديمقراطية، وبناء كوادر وظيفية مؤهلين للتقدم في المناصب القيادية مستقبلاً، وبناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية.

ويمكن للباحث تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات بقدرة ورغبة العاملين في صنع القرار، ومن ثم تبني المنظمة الاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها العاملون، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها، كما يرى الباحث أن إشراك العاملين في البلديات يسهم في الحد من التصادم مع كافة أصحاب المصالح، من حيث أن معرفة العاملين بنقاط القوة التي يركز عليها أي قرار، ومعرفة نقاط الضعف التي يمكن مواجهتها مستقبلاً يحد من أي مواجهة، كما أن شعور العاملين بالمسئولية يزيد من نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع كذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة.

2.2.2.1.2. الاستقرار والأمان الوظيفي:

يعبر مفهوم الأمن والاستقرار الوظيفي عن بقاء العامل في المنظمة بدون انتقاص حقه بالأقدمية في الأجر، كما أن هذا المعيار يترتب عليه الراحة النفسية للموظف من خلال الطمأنينة بعدم المساس بمستقبله، أو محاولة إجباره على التقاعد بشكل طوعي من خلال برامج التقاعد المبكر الاختيارية، أو

من خلال الطرد التعسفي (قريشي وباديبي، 2015م، ص178). إن الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة (Mahapatro, 2010, p402). ومن مزايا استقرار الموظف في وظيفته التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي بحكم إتقانه وتقانيه لعمله، مما يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكنها من الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما يساعد في تقليص تكاليف التعيين والتدريب (بن منصور، 2014م، ص83). وعلى سبيل المثال تعتبر اليابان من أكثر دول العالم تحقيقاً للاستقرار والأمان الوظيفي، إذ لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجه (دودين، 2012م، ص90).

ويمكن للباحث تعريف الاستقرار والأمان الوظيفي بأنه إحساس الموظف بالرضا والأمان الوظيفي مما يدفعه طواعية إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة، وعدم وجود ما يهدد الموظف داخل المنظمة أو خارجها باحتمالية فقدانه لوظيفته في أي وقت لأسباب غير مبررة. وعليه فإن الاستقرار والأمان الوظيفي من العوامل المهمة جداً داخل البلديات فهو عنصر وعامل نجاح جوهرى لأنه يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه البلدية مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها.

3.2.2.1.2. برامج التدريب:

إن توافر مجموعة البرامج التدريبية المناسبة للتعليم ، سوف يساهم في تطوير سلوك العاملين وتطوير قدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على كمية الإنتاج، والسرعة، والمهارة، وغيرها من معدلات الأداء المختلفة (ماضي، 2014م، ص96). كما أنه جهد مخطط ومنظم يهدف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة (Dessler, 2003, p264). ويعتبر التدريب أحد أهم معايير جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، حيث يلعب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية وتطويرها والارتقاء بها، مع العلم بأن التدريب يجب أن يتم تنفيذه بناء على التخطيط المبني على أساس الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة والتي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف

(حمود، 2002م، ص16). وبهذا الصدد يؤكد (makliland) بأن الأفراد ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، وأنه من الممكن تعلم هذا الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء (ماضي، 2014م، ص92).

ويعرف الباحث التدريب بكونه أحد أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى رفع كفاءة أداء العاملين والنهوض بأداء المنظمة، وهو وسيلة لمواكبة التطور التكنولوجي، والفكر الإداري الحديث، مما يستلزم ضرورة مواكبة هذا التطور المتسارع ليبقى المنظمة والموظف ضمن نطاق الفاعلية والإنتاجية، ويرى الباحث أنّ تبني البلديات لمعيار التدريب ينبغي أن يتم ضمن جهد منظم ومخطط له لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي، ومن خلال التدريب المخطط له وفقاً لحاجة البلدية ليساعد في أداء الواجبات الحالية والمستقبلية بشكل أمثل.

4.2.2.1.2. الترقّي والتقدم الوظيفي:

تتم عملية الترقّي في إطار الترقّيات الرسمية، أو من خلال برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، حيث إن المنظمات تعمل على توسيع نطاق المسؤوليات لموظفيها من خلال وضع الترقّيات المناسبة والعدالة لكل موظف يعمل في المنظمة على أساس العدل، مما يولد روح المنافسة لدى العاملين في المنظمة، ويولد شعور قوي بالولاء تجاه المنظمة التي يعمل بها، وهذا ينتج عنه احتفاظ المنظمة بالعاملين وإعطائهم فرصة للترقية (Jainet al, 2010, P201). ويقصد بالترقية هي "إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد"، وتعتبر الترقية نوع من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد لما يترتب على ذلك زيادة راتب الفرد بسبب شغله للوظيفة الجديدة (المرنخ، 2004م، ص49). وتعتبر الترقية من أهم القرارات التي تأخذها المنظمة المتعلمة الناجحة بعين الاعتبار؛ إذ أن وجود فرص الترقّي المتاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية في نظام الترقية في تحسين مستوى الوظيفة، وتحفيز العمال على العمل بروح معنوية مرتفعة تساهم في خلق جو من التنافس بينهم بهدف الحصول على الترقية اللازمة من قبل مديري المنظمات (أبوعودة، 2018م، ص16).

يمكن للباحث تعريف الترقّي والتقدم الوظيفي بأنه نقل الموظف إلى وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أعلى من التي يشغلها حالياً، نتيجة جهد مبذول ونتائج مميزة قدمها الموظف، مما يتيح له مزيداً

من الرفاهية بزيادة الأجر والرتبة الوظيفية. ويرى الباحث أن البلديات في حال عززت نظام الترقى والتقدم الوظيفي فإن ذلك سيكون له تأثير كبير على نفسية العاملين خاصة إذا ربطناه بمستوى الطموح، وتوقعات العامل وأمله في التدرج والترقية نحو المناصب العليا، وكلما توافق مستوى طموح العامل مع سياسات التدرج التي تتبعها البلديات كلما تحقق الرضا لدى العمال، وبالتالي يتحقق الاستقرار الوظيفي.

5.2.2.1.2. علاقات العمل:

ويقصد بها العلاقات السائدة بين العاملين في مكان العمل، والتي يمكن تحديد مستوياتها في العلاقة بين المرؤوسين والعلاقة بين الرؤساء، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالعلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر إشباعاً لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينها، لذلك فالمنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن نسبة الرضا الوظيفي للعاملين وللأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح (ماضي، 2014م، ص93). كما أن علاقات العمل السائدة داخل المنظمة تتيح المجال للعاملين لاستخدام القدرات العقلية والخصائص الريادية وتقديم فرص الإبداع، مما يولد الشعور بالسعادة عند إنجاز هذه الأعمال، كما توفر مناخاً تنظيمياً ومكاناً مناسباً للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة (عبد العزيز، 2000م، ص25).

ويمكن للباحث تعريف علاقات العمل بالعلاقة التي تربط بين العاملين كافة داخل المنظمة بحيث تشكل هذه العلاقة إحدى العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية للعاملين نظراً لما تمثله هذه العلاقة من ضغوط نفسية وما يترتب عليها من صراعات، وهذا يتطلب أن تدار علاقات العمل باقتدار ومهارة وخبرة لتحقيق الانسجام الفعال، ويرى الباحث أن علاقات العمل تشكل سلاحاً ذي حدين في منظمات تمتلك أعداداً عالية من العاملين مثل البلديات، فبيئة العمل المليئة بالكراهية مضرّة بالإنتاجية على مر الزمن، والبيئة الإيجابية ستؤدي إلى منافع لكافة أصحاب العلاقة وصولاً لتحقيق الأهداف.

6.2.2.1.2. الأجور والمكافآت:

تتعدد التسميات المستخدمة بالنسبة لما يدفع للعاملين إزاء عملهم في المنظمات، من حيث التفريق بين مصطلحين أساسيين هما: مصطلح الأجور ومصطلح الرواتب، فمصطلح الأجور هو "عبارة عن المبلغ

النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال، أما الراتب فهو المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية ويطلق عليهم موظفون، لذا نرى الاختلاف في الشكل وليس المضمون فجميع المصطلحات تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للعاملين مقابل الأعمال التي يقومون بها (ناصر، 2004م، ص18). والمقصود في الأجور والمكافآت هنا رضا الموظف عن مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتها، فمعظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائد مقابل جهودهم وعملهم، ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أداء العاملين لوظائفهم، كما يقلل من معدل الدوران، ويحسن من أداء وانتاجية المنظمة، وتكمن العدالة في ما يقدمه الشخص من جهد، وما يعود عليه نظير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات والمكافآت من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين (Jackson & Mathis 2007, p364). ويرى (taylor) أن معظم نواحي سلوك الفرد يمكن التأثير عليها من خلال الحوافز المادية، وفي السياق نفسه أكدت دراسات (hyrzabrij) أن الحوافز المادية عامل أولي يمنع مشاعر الاستياء من العمل لكنها في الوقت ذاته لا تحقق الرضا عن العمل (ghrynbridij, albarun, 2014, p208). أما بالنسبة للبلديات فإن الأجر يعتبر بمثابة وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل وإبقائها في البلدية، ووسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين (الكلادة، 2012م، ص131-136).

ويمكن للباحث تعريف الأجر والمكافآت بأنها أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء العاملين، فهي المقابل الذي يحصل عليه العامل نتيجة جهد مبذول في المنظمة، سواء كان هذا الجهد فكرياً أم عضلياً، وتمثل الأجور والمكافآت دوراً مهماً وكبيراً في تحقيق إشباع الحاجات المادية والنفسية للعاملين، وتحقيق مستوى الرضا الوظيفي لهم، ويرى الباحث أن البلديات لديها نظام مالي للأجور والمكافآت، ولكن المشكلة التي تعاني منها بلديات المحافظات الجنوبية خلال بداية الألفية الثالثة وحتى الآن، تتمثل في شح الموارد المالية وعدم قدرة البلديات على تسديد التزاماتها المالية وتأمين الأجور الشهرية للعاملين فيها.

7.2.2.1.2. الصحة والسلامة المهنية:

يُعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج، فالأجهزة والأدوات والآلات، مهما بلغت درجة تطورها، لن تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، ويصونه؛ لذا فمن العدل والإنصاف أن

تتوافر له ظروف العمل الآمنة (الهابل، وعائش، 2012م، ص84). وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله، وبالتالي فإنما هي مسؤولية شاملة لأقسام المنظمة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء (السالم، 2009م، ص350). وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في تقليل تكاليف العمل، وتوفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر، وتوفير نظام العمل المناسب (البربري، 2016م، ص21). وكثيرا ما يكون البناء التنظيمي هو السبب في زيادة حالات الصراع وما يتسبب عن ذلك من زيادة الحوادث والإصابات بسبب "عدم تحقيق العدالة التنظيمية في نظم وسياسات الأجور والمكافآت والنقل والترقية، والافتقار إلى الأمان الوظيفي، وتضارب الأوامر الإدارية الصادرة عن رئيس واحد أو عدة رؤساء (جاد الرب، 2009م). ويعرف الباحث الصحة والسلامة المهنية بأنها خطوات وإجراءات عملية لتثبيت درجة الأمان والسلامة للعاملين أثناء قيامهم بأعمالهم، فهي حماية العاملين في منظمات العمل من الحوادث المحتملة، التي قد تسبب إصابات للعامل أو وفاة وأيضاً أضراراً أو تلفيات لممتلكات المنظمة، كما تدخل الصحة والسلامة المهنية في كل مجالات الحياة؛ لذا فلا غنى عن تباع اشتراطات السلامة العامة، وتعمل برامج الصحة والسلامة المهنية في البلديات في حال تطبيقها وفقاً للمعايير الدولية لتوفير بيئة آمنة للعمل، والحفاظ على سلامة العاملين وأرواحهم، وعلى سلامة المعدات والآلات والممتلكات الخاصة بالبلدية.

3.2.1.2. أهمية تطبيق معايير جودة الحياة الوظيفية:

تتم أهمية تطبيق معايير جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية لا يقف كونه مصطلح يتم تداوله في أدبيات علم الإدارة الحديثة، بل منهج ومنظومة متكاملة، يمكن من خلالها تحسين وتطوير رأس المال البشري في المنظمة، كما أن تحقيق وتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة سيؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة والأطراف ذات العلاقة مع المنظمة (ماضي، 2016م، ص19).
2. المساهمة في تعزيز الجودة والتعليم والإبداع، وزيادة الرضا الوظيفي (السالم، 2009م، ص35).

3. وأضاف كل من جاد الرب (2008م، ص10)، والسراج (2017م، ص14) أن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية تكمن في: قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها، واستثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصاً في حالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة، والقدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المنظمة لتحقيق التوازن بينها.
4. جودة الحياة الوظيفية تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما يدرّ عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعاً بالعمل (العنزي و صالح، 2009م، ص43).
5. فيما يرى الهيبي (2005م) بأن نوعية حياة العمل تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة لنتائج كالتفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل نشاطها وتعطل برامجها، والاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة ومهارة ومعرفة، وفرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.
6. إن تحسين جودة الحياة الوظيفية لها تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات؛ لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أية منظمة تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات (القحطاني، 2005م، ص14).

4.2.1.2. أهداف جودة الحياة الوظيفية:

- من الأهمية بمكان القول بأن لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة، لا بد من أن تكون أهداف جودة الحياة الوظيفية نابعة من الأهداف الرئيسية للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء. ومن هنا يستعرض الباحث بعض من هذه الأهداف استناداً لآراء الباحثين في هذا المجال. فقد بين السالم (2009م، ص351) أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل هي:
1. جعل هذه البيئة مصدر جذب للعاملين الجيدين.

2. المساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم للمنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
3. تحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
4. تقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
5. المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

ويضيف المغربي (2004م، ص6) أن من أهداف جودة الحياة الوظيفية زيادة ثقة العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل، وزيادة الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية، والإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة. وحدد عارف (2011م، ص75-78) أهداف الموظفين من تطبيق جودة الحياة الوظيفية في تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين، والاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات، والحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات، وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات. ويؤكد جاد الرب (2008م، ص13) أن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل من حيث تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء التنظيمي للعاملين، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة، وتحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب الأعمال. كما يؤدي الالتزام ببرامج جودة الحياة الوظيفية إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرونة، وتنافسية، وولاء، ودافعية (صالح، 2013م، ص166). ومن ناحية أخرى تحقق جودة الحياة الوظيفية الكثير من المزايا للإدارات العليا للمنظمات حيث تساهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وتعظم قدرة المنظمة التنافسية (Adhikar & Gautama, 2010, p3).

5.2.1.2. التحديات التي تعيق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

جوهر التحديات التي تواجه المنظمة وتحد من تفعيل خصائص جودة الحياة الوظيفية، تظهر في طبيعة علاقة المنظمة بالعاملين، وكيفية إحداث الاندماج الوظيفي، وطبيعة علاقة الفرد بالمنظمة، وكيفية الفصل بين الحياة الأسرية والحياة الوظيفية، وكيفية إحداث التوازن، لتحقيق الاندماج والاستقرار الوظيفي، ويمكن تحديد أهم التحديات التي تعيق تطبيق جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية:

- من العوائق الرئيسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية، هي بيئات العمل السيئة، وعبء العمل، وعدم القدرة على تقديم الرعاية، وعدم التوازن بين العمل والأسرة، والعمل بنظام الورديات،

وعدم المشاركة في صنع القرار، والعزلة المهنية، والافتقار إلى الاعتراف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، وصراع الدور وعدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة، وهذا ما كشفته دراسة عن جودة الحياة الوظيفية للممرضين في كانبيرا، (Swamy et al, 2015, p283).

- أشار البليسي (2012م، ص14) إلى أن تحديات تطبيق جودة الحياة الوظيفية تتمثل بموقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في العمل، ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم. وموقف الاتحادات والنقابات العمالية من أن برامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية هدفها فقط الربحية دون دفع عوائد ربحية للعمال، وخشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج.
- أكدت أبو حميد (2017م، ص21) أن عدم إدراك الإدارة العليا في المنظمة لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية في تنمية وتطوير العنصر البشري يعدّ مؤثراً سلباً على تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- كثرة وجهات النظر من المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات، لتعدد أصحاب المصالح مثل الإدارة، والموظفين، والنقابات المهنية والعمالية، فكلّ له وجهة نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، من حيث تخوف الإدارة العليا من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات، وأيضاً عدم الإدراك الصحيح للموظفين لأهداف جودة الحياة الوظيفية وأهميتها (السويطي، 2016م، ص88-89).
- التكلفة المالية التي تراها الإدارة مصاريف تشغيلية ضخمة لبرامج جودة الحياة الوظيفية تفوق قدرة المنظمة، بالإضافة إلى أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح هذه البرامج، ولذلك ترى أنه يجب تطبيق هذه البرامج بعناية ضمن ميزانية محددة مسبقاً للوصول للنتائج المرجوة وبالحد الأدنى من المصاريف (Srivastava & Kanpur, 2014, p58).
- الاتجاهات والمواقف الإدارية من حيث إضفاء الديمقراطية في بيئة العمل، فيجب أن تكون لدى المديرين رغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم، والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، وهذا صعب التنفيذ لأن كثيراً من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم ومهامهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك

يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم (الحسني، 2016م، ص23).

- تأثير الاتحادات والنقابات العمالية بحيث يتولد لديهم شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية لصالح المنظمة، وبدون دفع عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين (الحسني، 2016م، ص23).

الخلاصة:

في هذا المبحث تم التطرق لجودة الحياة الوظيفية، حيث تم توضيح ماهية جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى معايير جودة الحياة الوظيفية بحيث تم تناول سبعة معايير شملت (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافأة العادلة، الصحة والسلامة المهنية)، وتمثل هذه المعايير عملية توازن بين متطلبات الحياة الوظيفية ومتطلبات الحياة الشخصية والأسرية للموظفين، كما أشار الباحث إلى أهمية تطبيق هذه المعايير في البلديات بما لها من إيجابيات اتجاه تميز الأداء، وفي نهاية المبحث تم توضيح خطوات وآليات تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، والتحديات التي تعيق تنفيذها في المنظمات.

3.1.2. تميز الأداء المؤسسي:

إن التميز المؤسسي يعتبر أسلوب حياة ونمطاً فكرياً، ومفهوماً متكاملًا، حيث إن المنظمات التي تتواجد في هذا العصر تعيش في عصر المنافسة، وفي ظل التطورات التكنولوجية؛ لذا توضع المنظمات في وضع محرج في عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة تلك المتغيرات من أجل الوصول إلى تطلعات عدد أكبر من الزبائن (جبر، 2010م، ص18). إذ أن التسابق بين المنظمات يقوم على أساس التميز في تقديم المنتجات والخدمات، وبدون هذا التميز لن تتمكن المنظمات من الصمود أمام المنافسة الكبيرة التي فرضتها الإتجاهات الحديثة في الإنتاج وتقديم الخدمات (بدوان، 2018م، ص40). ومن الظواهر الصحية أن تختلف الآراء في فهم الأداء المؤسسي، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤية الباحثين من جهة، وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة (مخيمر وآخرون، 1999م، ص10).

ويعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمة؛ لذا يعد تميز الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية (الزطمة، 2011م، ص64). لذا تسعى المنظمات إلى العمل على تبني أفكار ريادية وإدارية جديدة لتحقيق رغبتها في التميز والوقوف إلى جانب إدارتها من أجل البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التطورات المتدفقة يوماً بعد يوم لإشباع حاجات العملاء، والبقاء والتطور حتى الوصول إلى تميز الأداء المؤسسي (غازي، 2014م، ص36).

كما أن من مقومات إستمرار نجاح أية منظمة تقدم خدمات عامة مثل البلديات، أن تكون لديها القدرة على اللحاق بركب التطور، والذي أظهر أنظمة وبرامج تتابع وتقيم تميز الأداء؛ لذلك أصبح لزاماً على البلديات أن تتميز في أدائها، من خلال تعزيز الفكر الريادي لدى العاملين، وتبني بيئة عمل توفر جودة حياة وظيفية للعاملين لتحقيق تميز أدائها (ماضي، 2011م، ص75). من أجل ذلك جاءت هذه الدراسة لتربط بين الفكر الريادي الشخصي للموظفين، ولتوجه الإدارة لتبني نظام جودة الحياة الوظيفية من أجل الوصول إلى تميز في أدائها؛ لذا سوف نتناول في هذا المحور مفهوم تميز الأداء المؤسسي، ثم الأهداف والأبعاد والخصائص والمعوقات، ثم نتطرق إلى تميز الأداء في منظمات القطاع الحكومي، وإلى أبرز نماذج تميز الأداء المؤسسي العالمية والإقليمية والمحلية، ثم نتطرق إلى النموذج الأوروبي كمقياس للحالة موضوع الدراسة.

1.3.1.2. مفهوم تميز الأداء المؤسسي:

تعددت واختلفت المفاهيم التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في المفاهيم إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع تميز الأداء المؤسسي، فهناك من يقرر أن تميز الأداء المؤسسي هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يقرر أن تميز الأداء المؤسسي هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضاً من يرى أن تميز الأداء المؤسسي هو انعكاس لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما أن الأداء حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك (Wagner & Hollenbeck, 1992, p106).

ويشير ابن منظور إلى أن الأداء في اللغة هو العمل أو الإنجاز أو التنفيذ، وأيضاً هو الانفراد والاختلاف، وهو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، وأيضاً هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين (ابن منظور، 1996م). كما أن التميز في اللغة العربية يعني التفريق والاختلاف بين شيئين، أو حالتين، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير، ولا يوجد في اللغة العربية ما يشير إلى أن كلمة تميز تعني تفوق، ولكن نتيجة الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أضفى عليها معنى يدل على أن التميز هو التفوق على الآخرين، وأصبح شائعاً أن التميز هو التفرد والاختلاف الذي يحقق الظهور على الآخرين والتفوق عليهم (الشروقي، 2018م، ص58). ويعرف تميز الأداء عند الإغريق بمفهوم *Aristeia* ويعني أنه: أفضل الأحوال، الشجاعة، تدفق الضوء أو الخير، وتعني الاستقرار والتوافق (الجبيري، 2009م، ص18).

وفي اللغة الإنجليزية وردت بمعنى التفوق والامتياز والإبداع والإتقان، وهو ليس فقط النجاح بل هو النمو والتقدم بشكل فعال ومتوالي (السالم، 2005م، ص38). وللتميز في الإسلام مكانة، فقد أعطى ديننا الحنيف أهمية كبرى لمستوى أداء العمل فقال جل شأنه { وَقُلْ اعملُوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون } (سورة التوبة رقم 105/9). كما حفّز رب العزة على حسن أداء العمل، إذ قال في كتابه الكريم { إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا } (سورة الكهف رقم 30/18). كما قرن رسول الله ﷺ مستوى أداء العمل بحبة الله له إذ قال: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (رواه الطبراني،

1415هـ)، ومن هنا فقد جاءت الشريعة الإسلامية محفزة بمنهجها للعمل الجاد، وفي وضعه الأسمى وهو الأداء المتميز (التمييزي، 2012م، ص14). كما بدأ الاهتمام بالتمييز كمفهوم في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف (Peters Thomas & Waterman Robert) كتابهما المشهور بالبحث عن التميز، وقد درس الباحثان مجموعة الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة (أبولبده، 2018م، ص47). وفي أواخر ثمانينات القرن الماضي كانت بدايات التميز في أوروبا بظهور النموذج الأوروبي للتمييز المؤسسي (EFQM)، الذي اعتمدت عليه الجائزة الأوروبية للجودة في عام (1991م)، وقد انتشر واستخدم في العديد من دول العالم، وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام (1987م) (أبولبده، 2018م، ص49).

وحسب إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام (1999م) يعرف التميز أنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة لتحقيق النتائج والتي تركز جميعها على مجموعة مفاهيم جوهرية للتمييز تشمل، التوجيه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الأفراد (باشيوة وآخرون، 2013م، ص36-37).

وتميز الأداء المؤسسي يعني البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة، كما أن إدارة التميز هي مدخل شامل يحاول جمع وإدارة مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء منظمات على أسس متفوقه وبما يحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجة (جاد الرب، 2013م، ص115). ويعرف Daft (2004, p22) تميز الأداء المؤسسي أنه مستوى الإنجازات المتحققة وانعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها للوصول للقيمة السوقية بالشكل الذي يحقق أهدافها المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

وتميز الأداء المؤسسي عبارة عن نظام متكامل معتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة والمتطورة من أجل العمل على رفع مستويات الأداء الإداري من أجل العمل على تحقيق الرقي للمنظمة على المستوى الدولي (العبدلات، 2009م، ص27). ويعرف أبوفارة وآخرون (2009م، ص41) تميز الأداء المؤسسي أنه القدوم بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، والذي ينتج عنه تحقيق رقي وميزة في أكثر عناصر الأداء الإستراتيجي، حيث يعتبر التميز عملاً من أعمال الريادة والإبداع

في تقديم المنتجات والخدمات المؤثرة من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء والعاملين في داخل المنظمة. ويعبر عنه Ajaif بأنه أسلوب جيد للحياة وهو يكون في جميع المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة، حكومية أم غير حكومية، سواء تقدم خدمات أم تقوم بصناعة السلع والمنتجات (Ajaif, 2010, p227). كما عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المنظمات المتميزة على أنها تلك المنظمات التي تحقق نتائج باهرة ومستدامة في أدائها المؤسسي وبما يلبي أو ما يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها، وتقوم بوضع إستراتيجيات تلائم تلك التوقعات للحصول على نتائج متميزة بشكل مستمر، وتعمل لضمان تحقيقها للنتائج المتميزة في المستقبل. بينما عرفت الجمعية الأمريكية للجودة تميز الأداء المؤسسي بأنه الجهود الجارية لوضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات الأعمال (أبولبدة، 2018م، ص59). من خلال المفاهيم والتعاريف السابقة لتمييز الأداء المؤسسي، يعرف الباحث تميز الأداء المؤسسي، بأنه استغلال الموارد البشرية بالمنظمة، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بكفاءة وفاعلية، يلقى رضا وثناء كافة أصحاب المصالح، وبما يحقق وفاء المنظمة لمسئوليتها اتجاه المجتمع، وبما يحقق التنمية المستدامة.

2.3.1.2 أهداف تميز الأداء المؤسسي:

تكمن أهداف التميز في كيفية تحسين العملية الإنتاجية بصورة مباشرة من خلال البرامج الهادفة من أجل تطوير العاملين، والعمل بطرق فاعلة تُسهم في تحسين الأدوات الريادية وتطوير الوسائل المستخدمة في البيئة الداخلية، كما أن العمل على تطبيق معايير التميز هو هدف رئيس في المنظمات وإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة (غازي، 2014م، ص43).

لذا أظهرت العديد من الدراسات أهمية أهداف تميز الأداء المؤسسي، ولعل من أهم هذه الأهداف:

❖ التي بينها جاد الرب (2013م، ص116-117):

- ✓ الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال.
- ✓ التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.
- ✓ العمل على تجديد الخطط والإستراتيجيات بشكل دوري.
- ✓ السعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المنظمة.
- ✓ العمل على تنمية العاملين في المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- ✓ تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
- ✓ الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة.

❖ كما حددها الرشيد (2004م، ص28) في الأهداف التالية:

- **بناء ثقافة التميز:** من خلال وضع أسس وقواعد لإحراز النجاح في المستقبل.
- **القيادة:** اختيار القيادة العليا للمنظمة وتوصيف القيم والتوجيهات والنجاح في المستقبل.
- **التخطيط الاستراتيجي:** لتطوير المنظمة لخططها الاستراتيجية والإجرائية.
- **التوجه بالعميل:** العمل على اكتساب وإرضاء العملاء.
- **إدارة الموارد البشرية:** تحفيز وتمكين العاملين وتطويرهم، والاستفادة من كامل طاقاتهم وبناء بيئة عمل إيجابية ومناخ مدعم للاتصال مع العاملين لتمييز الأداء.
- **العمليات:** وضع الجوانب الرئيسية لإدارة العملية متضمنة تكنولوجيا الأعمال الرئيسية وعمليات الدعم في كافة العمليات ووحدات الأعمال الرئيسة مع التركيز على البساطة.
- **نتائج الأعمال:** الوقوف على نتائج الأداء الرئيسية.
- **التحسين المستمر:** متابعة حركة التغير ومدى التحسينات المطلوبة في كافة الجوانب.

❖ فيما يقول (jaridnur) أن هدف تميز الأداء الموسسي هو تحسين آليات حل المشكلات

التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف الريادة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف زيادة فاعلية المنظمة لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية جودة الحياة الوظيفية (السهلي، 2017م، ص26).

3.3.1.2. أبعاد تميز الأداء المؤسسي:

التميز المؤسسي منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، تهدف إلى التحسين المستمر، وتهتم بجميع العناصر، فالتميز المؤسسي لا يتوقف عند تحقيق الهدف، إنما هو منهجية عملية متكاملة تستند إلى مجموعة من الأبعاد هي (المليجي، 2012م، ص26-27):

- القيادة: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الريادة والإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن نظام اللامركزية في العمل يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية والريادية بين العاملين (السهلي، 2017م، ص27).
- الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري البنية الأساسية لأي منظمة مهما اختلف حجمها وطبيعة عملها؛ فأهمية العنصر البشري ترجع إلى أن الإنسان هو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو وسيط التعلم، وهو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات (غازي، 2014م، ص13).
- العمليات: إذ أن فئات المتعاملين كافة يُعرفون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعند الحصول على خدمة أو سلعة لا تلبية حاجات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. (النعيمة، وصويص، 2008م، ص43).
- التميز الخدماتي: إن من أهم أولويات المنظمات المعاصرة إدراكها أن عملية التميز في تقديم خدماتها هو أساس النجاح المكتسب، كما أنها هي التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع المتعاملين معها، حيث يعتبر المتعاملون بمثابة أساس ترتكز عليه لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم (النعيمة، وصويص، 2008م، ص17).

4.3.1.2. خصائص تميز الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من الخصائص والتي تجعل منه عملاً مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما ذكر السهلي (2017م، ص26)، والتي تميز المنظمات ذات الأداء المتميز:

- قبول الأعمال الصعبة وتحمل المصاعب، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز، وتحمل المنظمات للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
 - توفر القيادة ذات الكفاءة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في التميز والتشجيع عليه.
 - الخبرات البعيدة عن العمل، حيث إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبراء خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
 - برامج التدريب، فالنظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة تميز الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
 - الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ في اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- كما أكد العدلوني (2002م، ص22:23) أن من خصائص تميز الأداء المؤسسي الاعتماد على جماعية الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة، وضمان عدم تفرد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار، والمحافظة على الاستقرار الإداري والمالي وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة، كما يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا. وي طرح Weterman & Peters (2004, pp13-15) بعض خصائص تميز الأداء المؤسسي في المنظمات الأمريكية المتميزة من حيث الانحياز ومن خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية، والصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم، والسماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل، ورقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية، والإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة. ويكمن توضيح خصائص تميز الأداء المؤسسي في المنظمة المتميزة، كما يوضحها النموذج الأوروبي أولتحقيق التميز المستدام في الأمور التالية: (أبولدة، 2018م، ص60).

- **رضا العملاء:** المنظمة المتميزة تقدم قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائماً على منحهم ما يفوق توقعاتهم من تقديم الخدمات والسلع.
- **التنمية المستدامة:** المنظمة المتميزة يكون لها آثار إيجابية على البيئة من حولها، من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة والشاملة.
- **تطوير القدرات:** المنظمة المتميزة تعزز قدراتها من خلال إدارة فاعلة للتغيير.

- **تشجيع وتبني الإبداع والابتكار:** المنظمة المتميزة تعمل على تشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائماً لتبني كل ما هو جديد.
- **الرؤية والرسالة والالتزام:** المنظمة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملهم.
- **التخطيط المرن:** لدى المنظمات المتميزة دائماً قدرة بكفاءة وفعالية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات ويجعل من تلك التهديدات فرصاً يجب اغتنامها.
- **النجاح من خلال إطلاق مواهب الأفراد:** تقدر المنظمات المتميزة العاملين بها وتعمل على تجبير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين.
- **الحفاظ على التميز والتمسك به:** المنظمة المتميزة تعمل لتحقيق نتائج عالية تلبي احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير.

5.3.1.2. معوقات تحقيق تميز الأداء المؤسسي:

تخفق العديد من المنظمات في الوصول إلى مستوى الأداء المتميز لوجود مجموعة من المعوقات، والتي تعد بمثابة موانع تحول دون الوصول إلى هذا المستوى من الأداء المطلوب، فالكثير من المنظمات تعاني من هذه المشكلات والتي تقف حاجزاً أمام قدراتها على مواجهة المنافسة، ومن ثم تحد من قدرتها على التميز، ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي (السلمي، 2002م، ص14).

- ❖ ضعف التناسق بين أهداف المنظمة وقيمها وبين مستويات أداء العاملين وسلوكهم، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين، وتشتت المسؤوليات بين مستويات الإدارة وأفرادها، وضعف نظم المحاسبة وآلياتها والمساءلة عن نتائج الأداء.
- ❖ ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في البيئة الخارجية، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات، وافتقاد القدرة الموجهة لبناء علاقة مبنية على النزاهة والشفافية.
- ❖ تعدد صور إهدار الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، والاكتفاء في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.

وأشار الرشيد إلى أنه رغم سعى كافة المنظمات منذ بداية التسعينات إلى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، إلا أنه ثبت عدم قدرة العديد منها على تحقيق التميز، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، من أبرزها: تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة، والتقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دون السعي للتكيف مع تلك المناهج المستخدمة وتطويعها في هذه التجارب حسب طبيعة المنظمات العربية وبيئتها، وعدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري، وأخيراً عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين يعد أيضاً سبباً كافياً لعدم نجاحها (الرشيد، 2004م، ص24). ويرى بدون أن عدم وضع الأهداف، وفقدان الثقة بالنفس، والتمسك بالأفكار التقليدية، وتأجيل الأعمال المهمة، وتضييع الفرص من المعوقات التي تقف أمام المنظمات والأفراد لتحقيق أهدافهم في التميز والإبداع (بدوان، 2018م، ص60). كما ويذكر العديلي (2009م) أن من المعوقات التي تحول دون تحقيق تميز الأداء المؤسسي في المنظمات، غياب الرؤية، ووجود القيادة التقليدية، وعدم الاهتمام برضا العملاء، وغياب الإبداع والجودة في الأداء، ونقص التمويل والدعم المالي.

6.3.1.2. التميز في البلديات وفي القطاع الحكومي:

شهد العالم تغييراً كبيراً في مفهوم الإدارة الحكومية من حيث أسلوب وطريقة تقديم الخدمات، لمواجهة تحديات البيئة الراهنة حيث التغيرات سريعة والمنافسة مستمرة ولا بديل عن التميز، حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها، بحيث أصبحت تركز الإدارة الحديثة على وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك لتوجيه المنظمة نحو التميز في تحقيق أهدافها وإرضاء العملاء وخدمتهم على الوجه الأمثل (سهمود، 2013م، ص14). كما أن ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والانفتاح الاقتصادي والضغط وقوى التغيير المؤثرة في البلديات والمتمثلة في القوى الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، أو التغيرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للبلديات كالثقافة التنظيمية والقيادة وممارسات الموارد البشرية تتطلب من مجالس إدارة البلديات السعي إلى مواجهة هذه التحديات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق سعياً إلى تحقيق التطوير والتميز (بو بكر، 2017م، ص96-101).

ويرى (آل مكتوم) أن التميز في القطاع الحكومي يتجسد في مدى قدرة المنظمات على إرضاء المتعاملين وخدمتهم على الوجه الأمثل، ويتحقق ذلك عبر برامج الأداء الحكومي المتميز لتمكين

القطاع الحكومي من الاستجابة الفاعلة لتحديات العصر الجديد وتطوير أداء المنظمات الحكومية (العتيبي، 2013م، ص63). ويعتبر التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري للبلديات ولمنظمات القطاع العام لرفع مستويات الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الأفرق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن مكان العمل ملك له، الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (الخرشة، الازريقات ونور، 2013م، ص218). ويشير (Frost) إلى أهمية أن يكون هناك إدارات أو دوائر متخصصة لمتابعة تطبيقات الجودة والتميز، حيث يقول بأن تميز الأداء المؤسسي يكون مرتفعاً في المنظمات التي تحتوي مراكز للتميز أكثر من تلك التي لا تضم مراكز للتميز (السعودي، 2008م، ص264). كما ذكر (Osborne & Gaebler)، بعض المبادئ التالية التي يجب أن تقوم عليها المنظمات الحديثة من أجل الوصول إلى تميز أدائها:

- لا مركزية في الإدارة، ومن خلال التمكين وتفويض الصلاحيات، وإطلاق الطاقات الإبداعية والابتكار وتحمل المسؤولية.
- منظمات محفزة للغير أكثر من كونها منفذة تقدم خدمات بأعلى مستوى وأقل تكلفة.
- منظمات تنافسية تساعد على التنافس في تقديم الخدمات، وتلعب الحكومة دور المراقب للتحقق من تقديم الخدمة وفقاً للمعايير المطلوبة.
- منظمات تدار بالعميل؛ أي الاهتمام بتلبية احتياجاته وتوقعاته في الخدمة المقدمة أكثر من الاهتمام بالمتطلبات البيروقراطية.
- منظمات متوقعة للأحداث تركز على الوقاية، فكل ما تسعى إليه معالجتها للمشاكل وليس التنبؤ بها ومنع حدوثها أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.

ويرى مخيمر وآخرون (2000م، ص35) أن الوصول إلى أداء متميز في البلديات يقوم على محاولة صياغة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي، فبدلاً من التعبير عن الهدف في صورة الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور، يمكن إبداله بهدف يمثل معياراً قابلاً للقياس الكمي كأن يتمثل في ربط تقديم كل خدمة من هذه الخدمات بزمن نموذجي معين، يعطى الالتزام به دلالة فعلية على الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للجمهور.

وإذا ما كان السعي إلى تحقيق الجودة والتميز والتنمية الإدارية لقطاعات العمل في القطاع الحكومي الفلسطيني هو الهدف المنشود، فإن نجاح المنظمات الحكومية الفلسطينية في تحسين وتطوير أدائها هو أول العوامل التي تؤدي إلى تحقيق ما تصبو إليه، وهذا يتطلب منها أن تعيد صياغة خططها وأهدافها وأساليبها وتكيفها بما يتواءم مع تبنى ثقافة التميز، ولعل سبيلها إلى تحقيق ذلك أن تعتمد على أحدث النماذج والأساليب والنظم والأدوات الإدارية الفعالة لتقييم أدائها وتحديد نقاط قوتها وفرص التحسين كي تتمكن من تحقيق الفاعلية والكفاءة والإستدامة (التميمي، 2012م، ص3). ومن باب التميز لدى البلديات الفلسطينية وجود إطار إستراتيجي للتحويل إلى بلديات الكترونية من خلال العمل على التحويل في ثقافة البلدية، والتحويل في الإجراءات والعمليات، والتحويل في استخدام التكنولوجيا، والتحويل في وعي وثقافة المجتمع بأهمية الاستفادة من خدمات الهيئات المحلية الإلكترونية (فلسطين، وزارة الحكم المحلي، 2018، ص27-28). ومن الجيد أن يتبع هذا التحويل أيضاً تحولاً في تميز سلوك العاملين ليكون منهجاً تعتمد عليه البلدية ككل، فإذا كان التميز يتم ممارسته عن طريق الجماعة من خلال الجهد التعاوني لجميع العاملين، فإنه سوف يثمر أفكاراً ونتائج جديدة إبداعية (بدوان، 2018، ص54).

لذا فقد سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للتميز يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وارضاء المتعاملين، فضلاً عن هدف إيجاد وسائل لقياس الأداء وتعميم ثقافة التميز وتطبيقات ذلك (المصري، 2015م، ص58).

7.3.1.2. نماذج برامج تميز الأداء المؤسسي:

إن عملية التنمية الإدارية المستدامة تعتمد على معايير ومواصفات عالمية ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالأداء المؤسسي وتطويره وفق تلك المعايير (مشايخ، وآخرون، 2011م، ص14). ونظراً للضغوط والتحديات العالمية التي برزت مؤخراً فقد ظهرت منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك من خلال وضع نماذج معيارية تكون بمثابة دليل للمنظمات وطريقها نحو التميز، كما ويمكن الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء (سهمود، 2013م، ص16). وسوف يتم التطرق إلى بعض

النماذج العالمية والعربية والمحلية والتي عملت بشكل كبير في مجال رفع كفاءة تميز الأداء المؤسسي،
على النحو التالي:

1.7.3.1.2. النموذج الياباني لإدارة التميز:

تأسس النموذج الياباني في العام (1951م) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين وتم تسميته بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي (Dr. William Edward Deming) لإنجازاته في مجال الرقابة على الجودة، ويشمل المعايير التالية (سياسات الإدارة، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، ضمان الجودة، الرقابة)، ويهدف النموذج إلى التركيز على جودة المنتجات والخدمات، ومعرفة مدى نجاح المنظمة في تنفيذ سياسة التحكم بالجودة الشاملة، والعمل على دعم قيادة الإدارة العليا، نظرية التحسين المستمر، التخطيط المستقبلي (المصري، 2015م، ص59). وتُمنح الجائزة لثلاث فئات، الأفراد اليابانيين، المؤسسات اليابانية، المؤسسات الأخرى في كل دول العالم (آل مزروع، 2010م، ص49).

2.7.3.1.2. النموذج الأمريكي للتميز:

قررت مجموعة من قادة الشركات الأمريكية عام (1982م) بقيادة (Malcolm Baldrige)، أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، حاجتهم إلى التركيز على الجودة بسبب ارتفاع المنافسة العالمية، وبعد وفاته خصصت الحكومة الأمريكية عام (1987م) نموذج جائزة للجودة باسمه، شمل المعايير التالية (القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل)، واستهدف فئة الشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجية لتمييز الأداء وجودة الخدمة (أبولبدة، 2018م، ص66).

3.7.3.1.2. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

تأسست المؤسسة في العام (1988م)، من خلال قادة (14) منظمة كبرى في أوروبا بسبب رفع المنافسة بين المنظمات الأوروبية، ورسمياً تم الإعلان عن جائزة التميز عام (1991م)، وقد تطور النموذج منذ ذلك التاريخ بما يتناسب وتغيرات السوق العالمية، وله تسعة معايير هي (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسة)، ويستهدف هذا النموذج الدوائر والوحدات التشغيلية، ومنظمات القطاع العام والخاص بكافة أحجامها ونشاطها (اسحق، 2014م، ص24).

4.7.3.1.2. برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

هو أول برنامج متكامل للتميز الحكومي على مستوى العالم، تأسس سنة (1997م)، وفريق البرنامج يعمل على تطويره ومراجعة فئاته ومعايير ومناهجياته وأساليب عمله بشكل منتظم ليوكب التطورات الحديثة في عالم الإدارة والجودة، ويشمل المعايير التالية (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) (سهمود، 2013م، ص19). ويهتم بكل تخصصات جوانب العمل بالقطاع الحكومي من حيث، التميز المؤسسي والتميز الوظيفي ويشمل كافة فئات موظفي القطاع الحكومي، ويشمل الفكرة المبدعة، الموظف المبدع، القائد المبدع، الجهة الراعية للإبداع (النصيرات، 2015م، ص6).

5.7.3.1.2. مركز الملك عبدالله الثاني للتميز:

تأسس المركز في العام (2006م)، وتشمل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز كافة القطاعات، ويهدف المركز إلى نشر ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج وأطر التميز، وتقييم أداء المؤسسات، ونشر التميز في القطاعين العام والخاص والمؤسسات غير الربحية، وله معايير تشمل (القيادة، الأفراد، الاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج متلقى الخدمة، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية)، وهذا النموذج يستهدف الموظف الحكومي المتميز، الخدمة الحكومية المتميزة، الإبداع الحكومي، التميز في القطاع الخاص، التميز في قطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية (التميمي، 2012م، ص37).

6.7.3.1.2. نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

أطلقت هذه الجائزة مجموعة الاتصالات الفلسطينية سنة (2007م)، إيماناً منها بأهمية تقدير وتكريم من يبذل جهده ويتفانى في سبيل الإتقان والتميز، ويقوم هذا النموذج على المعايير التالية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الابداعية والتنموية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي)، وتستهدف الجائزة فئة المؤسسة المتميزة، فئة المشروع المتميز، فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة، شخصيات عالمية، مؤسسات دولية، جائزة الشخصية الدولية (المصري، 2015م، ص62).

7.7.3.1.2 نماذج وجوائز أخرى لتمييز الأداء المؤسسي:

إضافة إلى النماذج سالفة الذكر أيضاً توجد العديد من الجوائز في ذات المجال والتي منها: جائزة المملكة المتحدة للتميز، جائزة كندا للتميز، النموذج السنغافوري، النموذج الاسكتلندي، النموذج النيوزيلندي في الجودة، نموذج الجودة الشاملة في جنوب أفريقيا، جائزة شينجو للتميز في الصناعة، نموذج كانجي لتمييز الأعمال، نموذج البروفيسورة فلتكاهليك لتمييز القيادة، جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي، جائزة الشيخ خليفة للتميز، جائزة الخليج العربي للجودة الإدارية (باشيوة، البرواري، وعيشوني، 2013م، ص38).

8.3.1.2 مبررات استخدام النموذج الأوروبي:

مما سبق نجد أن التحديات العالمية المعاصرة وفي ظل العولمة تُحتم على المنظمات الخدمائية بما فيها البلديات أن تنتهج طريق التميز وأن تختار لها نموذجاً للتميز مقياساً لها، وبهذا الصدد وبعد اطلاع الباحث على دراسات سابقة في مجال تمييز الأداء المؤسسي، نرى أن من أهم الوسائل المعتمدة عالمياً لمواجهة التحديات الحديثة والارتقاء بمستوى أداء المنظمات وتمكينها من التقييم الذاتي، الاعتماد على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، لذا فقد تم الاعتماد على هذا النموذج لقياس تمييز الأداء المؤسسي للبلديات، بحيث شكلت الخصائص التي يتمتع بها نموذج التميز الأوروبي إحدى الأسباب التي دعت إلى استخدامه في هذه الدراسة ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

- توافق النموذج الأوروبي مع أهداف وغايات المنظمات الحكومية (التمييزي، 2012م، ص37).
- أنه ذو نطاق شامل، ويمكن تطبيقه على جميع القطاعات الحكومية وغير الحكومية، بحيث أنه يركز على التميز في الأعمال والأداء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (سهمود، 2013م، ص38).
- له سجل يثبت نجاحاته منذ بداية تطبيقه في عام (1992م)، تلك النجاحات المثبتة من خلال الدراسات التي تثبت أن المنظمات التي تستخدم هذا النموذج تتمتع بمعدلات نمو أعلى من الفعالية والكفاءة التنظيمية أكبر من المنظمات الأخرى (التمييزي، 2012م، ص37).
- تم تبنيه على نطاق واسع في مختلف دول العالم، كأداة ونظام إدارة، ساعدت المنظمات على قياس نفسها وموقعها من التميز، مما أسهم في فهم القصور ومعالجته، مما ساعد في إجراء عملية قياس للأداء ومقارنات على المستوى الدولي (السلمي، 2002م، ص23).

- معايير النموذج الأوروبي أشمل من النماذج الأخرى حيث يوجد تسعة معايير تنقسم إلى إمكانات ونتائج، جعلت غالبية النماذج والجوائز العالمية والعربية تتبنى أفكار ومبادئ ومعايير النموذج الأوروبي، مثل جنوب أفريقيا ودبي والسعودية والأردن وأمريكا اللاتينية وفلسطين والبحرين، مما يؤكد على أهميته وشمولية معايير وعموميته في التطبيق، وبجودة عالية بما يحقق رضا كافة أصحاب المصالح، خاصة المواطنين من الفئة المستهدفة (العايدي، 2009م، ص7). لذا سيتم تسليط الضوء على هذا النموذج بشكل كامل:

9.3.1.2. نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة:

ترتكز عملية التنمية الإدارية المستدامة على معايير ومواصفات عالمية، ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية، ومن هذه النماذج المتكاملة، النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة، والذي أصبح معروفاً عالمياً كنموذج لقياس تميز الأداء المؤسسي، والمطبق في دول الاتحاد الأوروبي والكثير من دول العالم. ويوجد لهذا النموذج معايير تقييم وإجراءات عمل، بناء على متطلبات ومؤشرات محددة، يتم من خلالها تقييم مدى التزام المنظمة بتطبيق معايير التميز ونسبة تحقيق النتائج، بحيث يتم إعطاء علامة محددة لكل معيار من المعايير المقاسة والتي تشمل (النتائج، المنهجية، التطبيق، التقييم، المراجعة)، وبناءً على عملية التقييم هذه والمنفذة من قبل خبراء تميز مستقلين، تحصل المنظمة على علامات تميز إجمالية ضمن المدى العالمي والمحدد ما بين (صفر إلى ألف نقطة)، لتعبر عن مستوى تميز الأداء المؤسسي الذي وصلت إليه، وتكون هذه العلامة حاصل مجموع العلامات التي تحصل عليها نتيجة لتطبيقها معايير التميز المختلفة، وقد سجلت أفضل المنظمات المتميز معدل 750 نقطة (Price Water House Coopers, 2000, p41). كما أوضحت المؤسسة الأوروبية للجودة أن تصنيف المنظمات المتميزة يتم وفق سلم التميز إلى ثلاثة مستويات هي (عبد الوهاب، ن، سليمان، س، 2017م، ص26).

- ملتزمون بالتميز: 200-399 نقطة.
- معروفون بالتميز: 400-599 نقطة.
- التميز العالمي: 600-1000 نقطة.

1.9.3.1.2. ماهية النموذج الأوروبي لتميز الأداء المؤسسي:

هو عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره كإطار لتطبيقات التقييم، ويتم استخدامه بشكل واسع في أوروبا، وأصبح الأساس للعديد من جوائز التميز الوطنية والإقليمية، بحيث إن فعاليته تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة، كما أنه أداة عملية لمساعدة المنظمات لتحديد أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته (العايدي، 2009م، ص7). وظهر النموذج في نسخته الأولى عام (1991م)، ثم بعد ذلك ظهرت النسخة الثانية منه في العام (1999م)، ثم في العام (2003م) تم تطوير النسخة الثالثة، وبعد ذلك بعام وصل هذا النموذج للعالم العربي، وتم تطوير النسخة الأخيرة في العام (2013م) وانتشر على مستوى العالم، بحيث حققت المنظمات التي طبقت هذا النموذج نجاحاً كبيراً لما له من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله (الفليت، 2015م، ص8).

إن أغلب نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية استمدت أفكارها عند إنشائها على نموذج التميز الأوروبي، كما تقوم على المفاهيم والمبادئ الرئيسية التي يتبناها، مع اختلاف طفيف إما في عدد تلك المعايير أو في القيم الكلية وأوزان معايير التقييم (التميمي، 2012م، ص38). كما يمثل هذا النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم الامتياز والتميز ويمكن استخدامه بطرق متعددة، مثل أداة للتقييم الذاتي، وكمعيار نوعي مع المنظمات الأخرى، وكدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين، وكقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير، وكهيكل لنظام إدارة للمنظمة (العايدي، 2009م، ص7). كما يشكل نموذج التميز الأوروبي أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية، ويعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المنظمات ولموازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها، ويستهدف النموذج الدوائر والوحدات التشغيلية، ومنظمات القطاع العام والخاص بكافة أحجامها ونشاطها (رويس وبني مرتضى، 2018م، ص483).

2.9.3.1.2. مبادئ نموذج التميز الأوروبي:

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، فهي واجبة التطبيق من قبل المنظمات التي تنو إلى الولوج إلى عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي المستدام لأية منظمة (Dommartin, 2003, P5).

- نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج المؤدّية إلى تفوق المنظمات وتميزها بما يلبي رغبات وتطلعات أصحاب المصالح.
- التركيز على العملاء: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستدامة بين المنظمة وبين عملائها لذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق قيمة أفضل لصالحهم من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها، فهم يشكلون نماذج يحتذى بها لقيم المؤسسة وأخلاقيها.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات، واتخاذ القرارات على حقائق واقعية من أجل خلق وتحقيق نتائج دائمة ومتوازنة.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: وتعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم، وإيجاد ثقافة التمكين للحصول على إنجازات متوازنة للأهداف التنظيمية والشخصية.
- رعاية الإبداع والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن واحداث التغيير باستخدام التعليم والتدريب لخلق فرص للإبداع والابتكار والتجديد.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشراكات، والتشبيك من أجل تحقيق النجاح والتميز.
- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الأهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

3.9.3.1.2. معايير النموذج الأوروبي للتميز:

يستند النموذج الأوروبي لسنة (2013م) للتميز على تسعة معايير أساسية، تقاس من خلال ألف نقطة موزعة بين التسعة معايير، وتنقسم إلى قسمين: "معايير المنهجيات أو الممكنات، ومعايير النتائج"، إضافة إلى أن كل معيار من المعايير التسعة له معايير فرعية. ويمكن توضيحه وفقاً للنموذج التالي: (الضلعين، 2018م، ص434-440).

(1.2) معايير النموذج الأوروبي للتميز

رقم المعيار	العناصر	مجموع العناصر	المعيار	قيمة المعيار	نسبة المعيار %	نسبة إجمالي المعايير %
1	الممكنات	500 نقطة	القيادة	100	10%	50%
2			السياسات والاستراتيجيات	80	8%	
3			إدارة الموارد البشرية	90	9%	
4			الموارد المادية	90	9%	
5			العمليات	140	14%	
6	النتائج	500 نقطة	نتائج الزبائن	90	9%	50%
7			نتائج العاملين	200	20%	
8			النتائج الاجتماعية	60	6%	
9			نتائج الأداء	150	15%	

المصدر: وفقاً لبيانات النموذج الأوروبي للتميز

أولاً: معايير المنهجيات/الممكنات:

وتعني طرق العمل والآليات والوسائل التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها على المستويات كافة، وقد تكون على شكل دليل إجراءات عمل مفصل بخطوات، أو على شكل سياسات عامة، أو تشغيلية، أو هياكل معتمدة أو لجان واضحة الصلاحيات والمسؤوليات، وتشمل أيضاً برامج محوسبة، أو موجودات أو بنى تحتية مكتبية ومعلوماتية ومكانية، وأهم ما يميز المنهجيات هو وضوحها واستمراريتها، وقدرتها على دعم الاستراتيجية، ويجب التأكيد على أن المنهجيات تطبق بكفاءة وانتظام، من خلال التخطيط المسبق، ويجب أن تخضع المنهجيات لعملية المراجعة والتحسين والتطوير لضمان مواكبتها

للمستجدات الداخلية والخارجية وملاءمتها لعمل المؤسسة، فهي تشمل خمسة معايير بمعدل إجمالي (500) نقطة (درويش، 2009م، ص116). وسيتم إستعراضها على النحو التالي:

المعيار الأول: القيادة

يقوم القادة المتميزون بتطوير وتسهيل عملية تحقيق المهمات والوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى تحقيق رؤية المنظمة، حيث يقومون بتطوير القيم التنظيمية والأنظمة المطلوبة من أجل النجاح الدائم، وخلال فترات التغيير فإنهم يحافظون على ثبات أهدافهم وعند الحاجة فإن مثل هؤلاء القادة قادرون على تغيير اتجاه المنظمة وإلهام الآخرين لكي يقتدوا بهم، ولهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على (6) معايير فرعية (الفليت، 2015، ص11):

- يطور القادة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ونشر ثقافة التميز.
- مشاركة القادة في عملية تطوير نظام المنظمة بالإضافة إلى التطبيق والتحسين المستمر.
- تعامل القادة مع جميع الأطراف المعنية مثل العملاء والشركاء وممثلي المجتمعات.
- تعزيز القادة وبناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية في المنظمة.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبني القادة سياسة التغيير.

المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية

تقوم المنظمات المتميزة بتطبيق أهدافها ورؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تعتمد على أصحاب المصلحة والتي تأخذ في القطاع الذي تعمل به، أما بالنسبة للسياسات والخطط والأهداف والعمليات فيتم تطويرها من أجل إيصال هذه الاستراتيجية، ولهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل (8%) من المجموع الكلي، وينقسم معيار السياسة والاستراتيجية إلى (6) معايير فرعية (الأخرس، 2016، ص62):

- الاستناد على الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- توقعات أصحاب المصالح.
- اعتماد الاستراتيجية على معلومات دقيقة.
- تطوير ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.
- شرح الاستراتيجية وإيصالها وتنفيذها.

المعيار الثالث: إدارة الموارد البشرية

تعمل المنظمات المتميزة على إدارة وتطوير مواردها البشرية والسماح بإطلاق إمكانيات وقدرات العاملين لديها على المستوى الفردي، ومستوى الفريق، بالإضافة إلى المستوى التنظيمي، كما تقوم بدعم وتشجيع العدالة والمساواة بالإضافة لتمكين العاملين لديها، حيث يهتمون ويتواصلون معهم وتتم مكافأتهم وتحفيزهم وتقدير إنجازاتهم، ولهذا المعيار (90) نقطة بما يعادل (9%) من المجموع الكلي. وينقسم المعيار إلى (5) معايير فرعية هي (المدهون، 2014، ص92):

- تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية.
- تحديد الموارد البشرية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل متواصل.
- إشراك وتمكين الموارد البشرية في العمل.
- الاتصال والحوار بين المنظمة والموارد البشرية.
- مكافآت الأفراد والاهتمام بجهودهم وإنجازاتهم وتقديرها.

المعيار الرابع: الشراكة وإدارة الموارد

تسعى المنظمات المتميزة لمزيد من الشراكات الخارجية والداخلية، من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والحصول على تنفيذ فعال للعمليات، حيث تقوم المنظمة بعمل توازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة، ولهذا المعيار (90) نقطة بما يعادل (9%) من المجموع الكلي، وينقسم هذا المعيار إلى (5) معايير فرعية هي (المدهون، 2014، ص92):

- إدارة الشراكات الخارجية.
- إدارة الأمور المالية.
- إدارة الممتلكات (المباني والمعدات والمواد).
- إدارة الموارد التقنية التكنولوجية.
- إدارة المعلومات والمعرفة.

المعيار الخامس: إدارة العمليات

تهتم المنظمات المتميزة بتصميم وتخطيط وإدارة وتحسين العمليات، وذلك من أجل تحقيق الرضاء الكامل وخلق قيمة إضافية لأصحاب المصلحة، ولهذا المعيار (140) نقطة بما يعادل (14%) من المجموع الكلي، ويتضمن هذا المعيار (4) معايير فرعية (العيسوي، 2015، ص25):

- المنهجية في تصميم العمليات وإدارتها.
- تحسين العمليات بطرق إبداعية.
- تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات وتقديمها، وفقاً لاحتياجات وتوقعات الزبائن.
- إدارة علاقات الزبائن وتعزيزها.

ثانياً: معايير النتائج:

وهي تعبر عن الانجازات التي تحقّقها المنظمات، لكافة الجهات المعنية التي تتعامل معها، إضافة إلى النتائج الرئيسية للمنظمة نفسها في الجوانب المالية وغير المالية، وتشمل النتائج، مقاييس رأي الجهات المعنية، وكذلك مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات، ولا بد أن تكون مبنية أصلاً على قيم مستهدفة، وأن تظهر النتائج قيماً إيجابية مقارنة مع المنظمات الشبيهة، كما يجب أن ترتبط النتائج بخطط المنظمة وأعمالها وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج خلال سنوات عمل المنظمة، وتحتوي النتائج في نموذج التميز الأوروبي على أربعة معايير رئيسية وبمعدل إجمالي (500) نقطة، وينقسم كل معيار رئيسي من معايير النتائج إلى معيارين فرعيين كما يلي (الأخرس، 2016، ص66):

المعيار الأول: رضا العاملين

تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين، ولهذا المعيار (90 نقطة)، بما يعادل (9%) من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، وهو يبحث في تحقيق النتائج المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال: مقياس آراء الأفراد، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالأفراد (أبوعودة، 2018م، ص25).

المعيار الثاني: رضا العملاء

تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين معها، ولهذا المعيار (200 نقطة) بما يعادل (20%) من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، وهو يبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء "المتعاملين" من خلال: مقياس آراء العملاء، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالعملاء (المصري، 2015م، ص69).

المعيار الثالث: نتائج ترتبط بالمجتمع

تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمنظمة ذوي الصلة بالمجتمع، ولهذا المعيار (60 نقطة) بما يعادل (6%) من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، وهو يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي من خلال قياس رأي المجتمع ومؤشرات أداء المنظمة المتعلقة بالمجتمع (المخلافي، 2018م، ص167).

المعيار الرابع: مؤشرات الأداء الرئيسية

تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل، ولهذا المعيار (150 نقطة) بما يعادل (15%) من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، وهو يبحث في قياس نتائج الأداء التي حددتها المنظمات والمنفق عليها في سياستها وإستراتيجيتها لإنجاز ما يتعلق بالأداء المخطط له من خلال: مخرجات الأداء الرئيسة، ومؤشرات الأداء الرئيسية (المصري، 2015م، ص70).

خلاصة محور تميز الأداء المؤسسي

لقد تم تسليط الضوء بشيء من التركيز على تميز الأداء المؤسسي، حيث تم التطرق لمفهوم التميز وفقاً للأدبيات والمراجع العلمية، وإلى أهداف وأبعاد وخصائص تميز الأداء المؤسسي، وإلى معوقات تحقيق تميز الأداء المؤسسي، كما تم الحديث عن تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات والمنظمات الحكومية، وتم تقديم شرح مختصر لنماذج وبرامج التميز العالمية والإقليمية والمحلية، وإلى المبررات والأسباب التي دعت الباحث للاستخدام النموذج الأوروبي للتميز، موضحاً ماهية ومبادئ ومعايير هذا النموذج.

4.1.2. البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية:

إن تجربة البلديات تجربة حديثة نسبياً، ونشأت نتيجة للاحتياجات الملحة ولتحديات سياسية فرضها الواقع الذي تعيشه فلسطين. وتلعب البلديات دوراً في عملية التنمية المستدامة، وبخصائص تجعلها رائدة في الخدمات التي تقدمها، وذلك لأنها منتخبة وتمثل مصالح المواطنين، الأمر الذي يزيد من قدرتها على إدراك طبيعة الاحتياجات المهمة للهم، وهذا يمنحها دعماً ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات التي رسمتها (ماضي، 2011م، ص94). وكون البلدية جهة إدارية منوطاً بها تنمية المجتمع، تبقى حالة الرضا وعدم الرضا تسود أوساط المواطنين حول أداءها، نتيجة قصور في مستويات تقديم الخدمة فيها، وعجزها عن القيام بدور أكثر فعالية على صعيد التنمية (إسماعيل، 2005م، ص6). وفي ظل هذه الحالة ظهرت كثير من الأساليب والمفاهيم الإدارية، التي تهتم بطريقة إدارة منظمات الدولة مثل البلديات، وتنظيم سلطاتها ومسؤولياتها، لضمان استمراريتها والحفاظ على كيانها، وتحقيق مصالح ورغبات المواطنين، في ظل الواقع المتسارع والمتغير، حيث ظهرت مفاهيم الريادة وجودة الحياة الوظيفية (أحمد، 2008م، ص2).

وفي هذا المبحث سوف يتم تسليط الضوء على (البلديات الفلسطينية)، حيث سنتناول التطور التاريخي للبلديات، ثم ماهية البلديات، ثم تصنيف البلديات في فلسطين، ونتناول الموارد البشرية للبلديات لأن متغير الدراسة المستقل يتناول المورد البشري كعاملين بالبلديات، ثم نتناول البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية، وتصنيف البلديات، ثم نتناول وظائف وصلاحيات وسلطات المجلس البلدي.

1.4.1.2. التطور التاريخي للبلديات:

ظهر نظام البلديات أو ما تعرف أيضاً بمصطلح (الهيئات المحلية)، في أواخر القرن الثامن عشر بعد قيام الدولة الحديثة والثورة الصناعية، التي أحدثت تغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، والزيادة السكانية والتغيرات العالمية، بالإضافة إلى الزيادة في حاجات المواطنين ورغباتهم وحقوقهم، حيث أصبح صنع القرار ليس بالأمر الهين (شهبان، 2016م، ص9). ومع تطور المجتمع وازدياد عدد أفراد القبيلة، أصبح هناك ضرورة لتشكيل قيادة لها من خلال اجتماع عام لكل الأشخاص الذكور يتم بموجبه انتخاب رئيس ومجلس للقبيلة، وقد أطلق على هذا الاجتماع عند اليونانيين (magora)، في حين أن القبائل الأوروبية أطلقت عليه (Folkmoot) وقد مثل ذلك بدايات الديمقراطية القائمة على حكم الشعب، وأصبح مجلس القبيلة الصورة الأولى لمفهوم البلدية (الجمل، 1961م، ص5).

ومع تطور المجتمع وانتقاله إلى مرحلة جديدة، تمثلت بتجمعات تضم عدداً من القبائل والقرى والمدن نتيجة توحيد مصالحها في تجمع إقليمي، ثم انتقلت التجمعات إلى مرحلة أكثر تقدماً، فظهرت التجمعات الإقليمية التي تضم أكثر من مدينة أو قرية، وظهرت تبعاً لذلك حكومات تضم تجمعات توحدت مصالحها مع بعضها البعض، مع بقاء تنظيمها المحلي موجوداً ومتمثلاً بوجود حكام ومجالس محلية تتمتع بصلاحيات محددة في إدارة مناطقها المحلية وتعيينها ضمن السياسة العامة للدولة، ومع الزمن تمتع حكام تلك الوحدات في بعض الأحيان بسلطات واسعة (محرم، والخطيب، 1983م، ص23-27).

وفي عصر النهضة الأوروبية وبدء عصر الثورة الصناعية، كان هناك العديد من المدن التي توفر لها حكم محلي، مما سمح بقيام مدن صناعية فيها، وأدى ذلك إلى جذب العديد من سكان الريف إلى تلك المناطق الصناعية الجديدة التي أصبحت مزدحمة بالسكان، وأصبح هؤلاء السكان بحاجة إلى توفير خدمات، وبالتالي ضرورة إيجاد إدارة لهذه المدن فجرى تعيين موظفين من قبل الحكومة المركزية في بعض الدول، وتم انتخاب أشخاص لهذه الغاية في بعضها الآخر (الرواشدة، 1987م، ص36-37). ومع صدور قانون البلديات في إنجلترا عام (1835م) تم إقرار انتخاب رؤساء البلديات وأعضاء المجالس المحلية، وفي عام (1888م) تم استبدال أسلوب إدارة المقاطعات بمجالس محلية منتخبة ذات صلاحيات واسعة، فقد تشكلت بداية الممارسة المحلية في إدارة المناطق في إنجلترا، وفي فرنسا عام (1881م) أصبح متاحاً انتخاب رؤساء البلديات، وإعطاء صلاحيات للمجالس البلدية في اتخاذ قراراتها المحلية (العكش، 1996م، ص10).

وفي فلسطين يرجع تاريخ نظام البلديات إلى أواخر القرن التاسع عشر، حيث أصدرت الدولة العثمانية قانون البلديات عام (1877م)، وكان لها صلاحيات محددة تتعلق بالجوانب الخدمانية مثل مراقبة الأسواق والإشراف على الأبنية والشوارع وغيرها، وبرحيل الحكم العثماني فقد ترك وراءه اثنتين وعشرين بلدية موزعة على المدن التالية: "القدس، حيفا، يافا، اللد، الرملة، شفا عمرو، الخليل، بيت لحم، بيت جالا، نابلس، جنين، طولكرم، المجدل، غزة، خان يونس، بئرالسبع، عكا، بيسان، طبريا، الناصرة، صفد، ورام الله" (ماضي، 2011م، ص96).

واستمرت المجالس البلدية في مزاوله نشاطاتها في فلسطين خلال الانتداب البريطاني، الذي صدر في عهده قانون المجالس البلدية عام (1930م)، وقانون البلديات المعدل عام (1934م)، وعندما احتل الكيان الصهيوني الضفة الغربية وغزة، أصدر مجموعة من المنشورات والأوامر العسكرية بخصوص

إدارة المناطق المحتلة، وأبقى العمل بالقوانين السارية ما لم تتعارض مع المنشورات والأوامر العسكرية الإسرائيلية، وبقيت هذه الأوامر مطبقة حتى (20 تشرين الثاني من العام 1994م) حيث أصدر الرئيس ياسر عرفات القرار الرئاسي رقم واحد والذي جاء فيه "باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول حتى (5/6/1967م) وتبع ذلك استحداث بلديات جديدة، حيث تضاعفت أعداد البلديات (إسماعيل، 2005م، ص68-69).

2.4.1.2. ماهية البلديات:

إن فكرة وجود بلديات تقوم بإدارة شؤونها بنفسها تعود إلى عصور قديمة، مرتبطة بالتجمعات الإنسانية فقد نشأت نتيجة تجمع أفراد مع بعضهم البعض، وتواجدهم في مناطق جغرافية معينة مثل ضفاف الأنهار ومنابع المياه ومفترقات طرق المواصلات، ثم ظهر مفهوم شيخ القبيلة ومجلس الكبار نتيجة تطور المجتمعات (العكش، 1988م، ص11). والبلديات أسلوب إداري يقسم إقليم الدولة لوحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها بلدية، تمثل الإدارة العامة لأهلها، على أن تستقل هذه البلدية بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون (عبد العاطي، 2005م، ص15). ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم البلدية، فيعرفها الكاتب البريطاني (karam mwdy) أنها "مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية، أمام الناخبين؛ سكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة" (الطعامنة، 2003م، ص8).

ويعرفها العطار بأنها "توزيع وظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية، تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها" (العطار، 1955م، ص176). وهي "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تنفرد الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، وتحقيق أغراضها المشروعة" (الشيخلي، 1987م، ص9). وعرف قانون رقم (1) لسنة (1997م) البلديات وتحت مصطلح (الهيئات المحلية الفلسطينية): "بوحددة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، وتشمل البلديات أو المجالس المحلية أو المجالس القروية، أو اللجان الإدارية أو لجان التطوير، أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام القانون". وتعتبر البلديات ركناً أساسياً في بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، حيث تم

الاعتماد والاهتمام بها اعتماداً على مبدأ اللامركزية في الإدارة، وانسجاماً وعملاً بالمادة (85) من القانون الأساسي الفلسطيني لعام (2003م)، المبين لنظام الحكم، والمنظم للسلطات، وهو الضامن لحقوق وحرية الأفراد. حيث حددت النظام الإداري للدولة الفلسطينية والتي نصت على، "تنظم البلاد بقانون في وحدات إدارة محلية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويكون لكل وحدة منها مجلس منتخب انتخاباً مباشراً على الوجه المبين في القانون، ويحدد القانون اختصاصات وحدات الإدارة المحلية ومواردها المالية وعلاقتها بالسلطة المركزية ودورها في إعداد خطط التنمية وتنفيذها، كما يحدد القانون أوجه الرقابة على تلك الوحدات ونشاطاتها المختلفة، ويراعى عند التقسيم المعايير السكانية والجغرافية والاقتصادية والسياسية للحفاظ على الوحدة الترابية للوطن ومصالح التجمعات فيه" (المادة 85، القانون الأساسي الفلسطيني). ومن هنا نفهم من نص المادة ما يلي:

- نظام الحكم في السلطة الفلسطينية يقوم على اللامركزية الإدارية.
- البلدية لها شخصية اعتبارية، يمثلها مجلس منتخب بشكل ديمقراطي.
- للبلدية دور رئيس في عمليات التنمية، من خلال إعداد الخطط والتنفيذ.
- توجد رقابة مركزية على أنشطة وفاعليات البلديات، لضمان تطبيق القوانين والأنظمة.

وبهذا يختلف الحكم المحلي عن الإدارة المحلية في نظام اللامركزية الإدارية، فالأولى تتمتع باستقلالية الصلاحيات عن السلطة المركزية، في حين الإدارة المحلية كوظيفة إدارية محصورة في الشؤون المحلية ولا تتصرف إلى شؤون السياسية، الأمر الذي يقتضي استبعاد أي تسمية تتعلق بالحكم؛ لذا يطلق عليها "الإدارة المحلية (عواضة، 1983م، ص19). كما أن البلديات جزء من مستويات الحكم، بحيث يعد الأصل الأول والأساس الذي استمدت منه الدول الحديثة الفكر الديمقراطي، ومبدأ سيادة حكم الشعب، فقد أكد معظم علماء فقه الإدارة، أنه لا يمكن أن تقوم إدارة محلية في بلاد غير ديمقراطية، ولا تقوم ديمقراطية بدون هيئات محلية (الجمال، 1961م، ص1). كما أن تطبيق نظام البلديات في الدولة يهدف لتزويد المواطنين بالخدمات العامة، وإدارة المنطقة، وتنفيذ خطط تنمية اقتصادية واجتماعية، خاصة وأن اتخاذ القرارات يتم بسرعة وكفاءة لمواءمة احتياجات السكان، فأعضاء المجلس المحلي والجهاز التنفيذي أدري بهذه الاحتياجات، (العكش وآخرين ، 1996م، ص20).

3.4.1.2. تصنيف البلديات في فلسطين:

إثر التوقيع على الاتفاقية المرحلية بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الصهيونية سنة (1993م) بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية في تنظيم وتشكيل ذاتها، وقد ضمت هيكلية السلطة الفلسطينية وزارة تعنى بشؤون البلديات أطلق عليها أسم (وزارة الحكم المحلي)، ولتنظيم عملها ومراقبتها قامت الوزارة بإعداد قوانين تحكم عملها تمثلت في قوانين الهيئات المحلية الفلسطينية وقانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية (إسماعيل، 2005م، ص114). بحيث كان عدد البلديات حتى سنة (1994م) (30) بلدية، إلى جانب عدد (109) من المجالس القروية في الضفة الغربية وغزة، وبعد قيام السلطة الوطنية ازداد عدد وحدات الحكم المحلي إلى (147) بلدية و(284) مجلساً قروياً. فأصبح إجمالي عدد الهيئات المحلية في فلسطين (431) هيئة، مقسمة ما بين بلدية ومجلس قروي، بحيث توجد (406) هيئة في الضفة الغربية، ويرمز لها في وزارة الحكم المحلي بالمحافظات الشمالية، وفي غزة توجد (25) هيئة، ويرمز لها بالمحافظات الجنوبية (شهبان، 2016م، ص130). ومن خلال الجدول رقم (2.2) نعرض تقسيم وتصنيف وزارة الحكم المحلي للبلدات في فلسطين:

جدول (2.2) تصنيف البلديات في فلسطين وفقاً لوزارة الحكم المحلي

الفئة	العدد	المعايير
بلدية فئة " أ "	16	مراكز المحافظات
بلدية فئة " ب "	36	أنشئت قبل عام (1994م) وعدد سكانها يزيد عن (10) آلاف نسمة
بلدية فئة " ج "	95	أنشئت قبل عام (1994م) وعدد سكانها بين (5) آلاف نسمة إلى (10) آلاف نسمة
مجالس قروية	284	عدد سكانها أقل من (5) آلاف نسمة
البلديات والمجالس القروية في فلسطين		431

المصدر: بيانات وزارة الحكم المحلي 2018.

لقد قامت وزارة الحكم المحلي باعتماد تصنيف لهذه البلديات، وذلك بتقسيمها إلى فئات رئيسية، وفقاً لعدة معايير، مثل تاريخ النشأة وعدد السكان، وكون البلدية تمثل مركز محافظة، أو أنها تحمل مسمى بلدية ما قبل قدوم السلطة، إضافة إلى اعتبارات سياسية وسياحية، مع ملاحظة أن هذا التصنيف لا يؤثر على مسؤولية البلدية (ماضي، 2011م، ص98). وبررت وزارة الحكم المحلي إنشاء هذا العدد

الضخم من البلديات والمجالس القروية، بسبب الحفاظ على الشخصية الاعتبارية لكل تجمع سكاني" (إسماعيل، 2005م، ص122).

4.4.1.2. الموارد البشرية للبلديات:

تعد الموارد البشرية أهم ثروات الأمم والشعوب، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء لن يكون لها جدوى، لأن الموارد البشرية هي القدرة على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في الإنتاج للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، كما أن الإنسان هو جوهر إدارة الموارد البشرية فيمكن أن يحقق ثروة من خلال استخدام مهاراته ومعرفته (الأقرع، 2017م، ص68). إن غاية إدارة الموارد البشرية هي تقديم أجود الخدمات وأقلها تكلفة من حيث الزمن، فهي مجبرة على إيجاد التوازن الداخلي، ما بين هدف البلدية وأهداف العاملين، وبدون هذا التوازن فإن ذوي الكفاءات والمهارات الريادية سيغادرون البلدية في أول فرصة تتاح لهم خارجها، وآخرون يُحالون إلى التقاعد، وهذا يوقع البلدية في مأزق إداري وتنظيمي، فاستقرار الموظفين هو أول تحدٍ تُختبر فيه أية بلدية (mark jan lughan,1999, p20). فالبلدية تشكل الإطار والوعاء التنموي الأقرب للمواطن، وهي ركن أساسي في تنمية المجتمع المحلي، وتطوير وضعه الاقتصادي والسياسي والتربوي والصحي والبيئي، وتعتبر البلديات الشريك الأوثق مع الدولة في تنفيذ جداول أعمال التنمية على المستويين المحلي والوطني وحتى العالمي (أبو عجرم، 2006م، ص3). كما تمارس البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تمثل قدراً كبيراً من الأهمية، وهي بذلك لها دور كبير في الحياة العامة حيث تقوم بتنسيق العمل وتنظيمه بين الجمهور داخل المدن مما يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع (سالم، 2012م، ص63). فطرق أداء الخدمات في معظم البلديات يعتمد على الوسائل التقليدية، من خلال زيارة مركز خدمة الجمهور، وعلى وجود بوابة إلكترونية، أو رابط للخدمات الإلكترونية على صفحات عدد من البلديات الفلسطينية، وتسعى البلديات لتحديث جاهزية الإجراءات الإدارية وآليات العمل، والاستعداد المادي والنفسي لمواكبة أطر العولمة والحكم الرشيد. (فلسطين، وزارة الحكم المحلي، 2019، ص8-10). ومن أهم أولويات الوضع الراهن للبلديات، الأداء الوظيفي، والعنصر البشري، فهو أحد أهم المقومات الأساسية للعملية الإنتاجية لأية بلدية، ويتأثر بما تتأثر به البلدية، سواء من عوامل البيئة الخارجية المحيطة بها، أو من عوامل البيئة

الداخلية فيها، وقد أوضح البراهيم (2008م، ص72) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي على النحو التالي:

- غياب الأهداف المحددة لن يمكن البلدية من قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً.
 - إن عدم مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة العليا للبلدية والعاملين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية.
 - عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملون، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم الأداء، ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذي الأداء العالي، والعامل المجتهد ذي الأداء المتوسط، والعامل الكسول غير المنتج.
 - عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف ونتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.
 - ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بسبب التسبب الإداري.
- ويرى الباحث أن الوضع الحالي للبلديات لا يساعد على التقدم في مجال التنمية المستدامة، رغم أن القانون الأساسي الفلسطيني أكد على أنها اللبنة الأولى في هذا المجال، وحتى تكون التنمية متاحة لا بد من مواكبة التغيرات التي أحدثتها العولمة، وأن يتم هذا التغيير في إطار سياسة محلية للبلدية تعبر عن حاجاتها وإيمانها بأهمية التغيير، من خلال الاهتمام ببيئة العمل الداخلية، وتهيئة المناخ الفكري والنفسي، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تشجيع الرياديين من الموظفين على الإبداع والتميز، وتوفير كافة وسائل جودة الحياة الوظيفية.

5.4.1.2. البلديات الكبرى في المحافظات الفلسطينية الجنوبية:

البلدية هي جماعة عمومية، محلية، مستقلة. ولها مساحة ترابية محددة، وتتمتع بالشخصية المدنية، فلها اسم وتاريخ ميلاد، كما أنّ لها حقوقاً وواجبات، وتسمح البلدية لسكان المنطقة بتسيير شؤونهم المحلية وتنظيم حياتهم اليومية، ولها موارد مالية متنوعة خاصة بها تجمعها من الأداءات ومن المداخل المتأتية من ريع أو بيع الأملاك المملوكة لها.

وحيث إن الدراسة مقتصرة على البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية، فلا بد من التأكيد على أن محافظات غزة الخمسة تشمل على (25) بلدية، مصنفة وفقاً لوزارة الحكم المحلي إلى أربع تصنيفات (أ، ب، ج، د)، والتصنيف (أ) يشمل البلديات الخمس الكبرى، والتي تمثل محافظات قطاع غزة وهي: (محافظة رفح، محافظة خان يونس، محافظة الوسطى، محافظة غزة ومحافظة الشمال)، ويوجد في كل محافظة بلدية كبرى وهي محور دراستنا، وتشمل بلديات (رفح، خان يونس، دير البلح، غزة وجباليا)، وتقدم خدماتها لقرابة مليون وخمسمائة ألف نسمة، يمثلون (73%) من سكان قطاع غزة، وتغطي خدماتها (174) كم مربع بنسبة (47%) من إجمالي مساحة قطاع غزة. وفقاً للجدول رقم (3.2) التالي:

جدول (3.2) تصنيف بلديات قطاع غزة وفقاً لوزارة الحكم المحلي

الوصف	أسماء البلديات	عدد البلديات	الشروط الواجب توافرها
التصنيف أ	رفح - خان يونس - دير البلح - غزة - جباليا	5	موجودة في مراكز المحافظات بغض النظر عن عدد السكان
التصنيف ب	القرارة - بني سهيلا - عسان الكبيرة - الزوايدة - المغازي - البريج - النصيرات - بيت لاهيا- بيت حانون	9	البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين (10000) و (15000) نسمة
التصنيف ج	الشوكة - النصر - الفخاري - خزاعة عسان الجديدة - المغرقة	6	البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين (5000) و (10000) نسمة
التصنيف د	المصدر - وادي السلقا - الزهرة - وادي غزة - أم النصر	5	البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين (1000) و (5000) نسمة

المصدر: بيانات وزارة الحكم المحلي 2018.

كما تعتبر البلديات من أهم المنظمات الخدمائية، والتي يتم من خلالها تقديم معظم الخدمات الأساسية في المجتمعات بجميع أشكالها. والتي تضمن لهم حياة صحية وآمنة، حيث تمارس البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تعتبر على قدر كبير من الأهمية (براهمة، 2018م، ص54). وفيما يلي نبذة عن البلديات الكبرى في قطاع غزة:

1.5.4.1.2. بلدية رفح:

تقع (رفح) جنوب قطاع غزة وعلى حدود جمهورية مصر العربية، وأنشئ بها أول مجلس قروي بتاريخ (1952/1/5م)، ومع تطوير المدينة وزيادة عدد السكان وتوسع نفوذها أصبح لا بد من تغيير مكانة رفح من قرية إلى مدينة، وهذا ما حدث بالفعل سنة (1972م)، حيث تم تشكيل مجلس بلدي بتاريخ (1972/9/27م)، وشهدت الفترة الممتدة منذ ذلك التاريخ تعيين المجالس البلدية للمدينة بناءً على قرارات الاحتلال الصهيوني حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تم تشكيل أول مجلس بلدي في (1996م)، وتقدم بلدية رفح خدماتها إلى حوالي (225) ألف نسمة، وتبلغ مساحة نفوذها حوالي (30) كيلو متراً مربعاً، ويبلغ عدد الموظفين في بلدية رفح (235) موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية، ويشغل الوظائف القيادية والإشرافية في البلدية (70) موظفاً (براهمة، 2018م، ص60).

2.5.4.1.2. بلدية خان يونس:

بلدية (خان يونس) هي ثاني أكبر بلدية في قطاع غزة بعد بلدية (غزة)، تأسست بلدية خان يونس سنة (1917م)، حيث كان مجلس إدارتها يتكون من رئيس وعضوين، وبرز الاهتمام بتطوير الجانب الإداري للبلدية من خلال اعتماد هيكلية إدارية قادرة على تحمل الأعباء الملقاة على عاتق البلدية والنهوض بالمدينة، وتقدم بلدية خان يونس خدماتها إلى حوالي (240) ألف نسمة، وتبلغ مساحة نفوذها حوالي (54) كيلو متر مربع، ويبلغ عدد الموظفين في بلدية خان يونس (391) موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية، ويشغل الوظائف القيادية والإشرافية في البلدية (80) موظفاً (براهمة، 2018م، ص60).

3.5.4.1.2. بلدية دير البلح:

تقع بلدية (دير البلح) وسط مدينة دير البلح ، وقد تأسس أول مجلس قروي لدير البلح بقرار من قائم مقام غزة الإداري في ظل الإدارة المصرية بفلسطين سنة (1951م)، واستمر حتى (1973/1/23م)، وتحولت إلى مجلس بلدي بقرار من الحاكم العسكري الصهيوني عام (1978م)، وتقدم بلدية دير البلح خدماتها إلى حوالي (95) ألف نسمة، وتبلغ مساحة نفوذها حوالي (20) كيلو متراً مربعاً، ويبلغ عدد

الموظفين في بلدية دير البلح (110) موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية، ويشغل الوظائف القيادية والإشرافية في البلدية (27) موظفاً (بكير، 2016م، ص89).

4.5.4.1.2. بلدية غزة:

أنشئت بلدية (غزة) عام (1893م)، وكان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة الحاج مصطفى العلمي، وآخر من تولى رئاسة المجلس في العهد العثماني السيد سعيد الشوا، الذي قام بإنجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد داراً لبلدية غزة حتى يومنا هذا، وتوالت على مدينة غزة عدة مجالس بلدية بدأت في عهد الدولة العثمانية سنة (1893م)، ومروراً بفترة الانتداب البريطاني ما بين (1918 - 1948)، ثم الإدارة المصرية للقطاع، ومن بعده الاحتلال الصهيوني (1967 - 1994)، وبعودة السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994م) تم تشكيل مجلس بلدي بتاريخ (26/7/1994م)، وتقدم بلدية غزة خدماتها إلى حوالي (700) ألف نسمة، وتبلغ مساحة نفوذها حوالي (56) كيلو متراً مربعاً، ويبلغ عدد الموظفين في بلدية غزة (1532) موظف موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية، ويشغل الوظائف القيادية والإشرافية في البلدية (286) موظفاً (جودة، 2015م، ص124).

5.5.4.1.2. بلدية جباليا:

تأسست بلدية جباليا النزلة في (1952م)، في ظل حكم الإدارة المصرية لقطاع غزة، وتقدم بلدية جباليا خدماتها إلى حوالي (255) ألف نسمة، وتبلغ مساحة نفوذها حوالي (18) كيلو متراً مربعاً، ويوجد في منطقة نفوذها مخيم جباليا للاجئين الفلسطينيين الذي يعتبر أكبر مخيمات قطاع غزة، ويبلغ عدد الموظفين في بلدية جباليا (342) موظفاً موزعين على الإدارات المختلفة في البلدية، ويشغل الوظائف القيادية والإشرافية في البلدية (60) موظفاً (جودة، 2015م، ص131).

6.5.4.1.2. وظائف وصلاحيات وسلطات المجلس البلدي:

تمارس البلديات صلاحياتها بموجب التشريعات والقوانين التي نصت عليها السلطة الفلسطينية بعد اتفاق أوسلو، فأصدرت قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) للعام (1997م) الخاص بتفعيل دور الهيئات المحلية الفلسطينية وتركيز مبدأ اللامركزية في عملها، وتطبق هذه القوانين على المناطق التي تقع تحت سيطرة السلطة الفلسطينية (ال دراويش، 2017، ص19). ولقد نص القانون سالف الذكر

على وظائف وصلاحيات وسلطات البلديات، حيث أوردتها المشرع الفلسطيني ضمن صلاحيات المجلس البلدي، (المادة 15، قانون رقم 1 لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية).

خلاصة محور البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية

تمثل البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة (رفح، خان يونس، دير البلح، غزة وجباليا) نصف مساحة قطاع غزة تقريباً، وهي تقدم خدمات أساسية وضرورية لحياة 73% من سكان قطاع غزة، وتتاول هذا المحور ستة نقاط أساسية: الأولى التطور التاريخي للبلديات، ثم تحدثنا عن ماهية الهيئات المحلية، وأيضاً البلديات في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، وفي النقطة الرابعة تناولنا الموارد البشرية في البلديات كونها المتغير المستقل الأول ويتعلق بالعاملين وأيضاً المتغير المستقل الثاني يتعلق ببيئة عمل العاملين، ثم تناولنا البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية لفلسطين وهي البلديات الخمس الممثلة لمحافظة قطاع غزة، وأخيراً تحدثنا عن وظائف وصلاحيات وسلطات المجلس البلدي.

2.2 الدراسات السابقة

يعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من المتغيرين المستقل الذي يشمل (الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية)، والمتغير التابع والذي يشمل (تميز الأداء المؤسسي)، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور وفقاً لعدد المتغيرات، وشملت الدراسات ثلاثة اتجاهات (الفلسطينية والعربية والأجنبية). وذلك من خلال (51 دراسة) تم ترتيبها وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (4.2) على النحو التالي:

جدول (4.2) تصنيف الدراسات وفقاً لمكان الدراسة

الوصف	الدراسات الفلسطينية	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية	إجمالي عدد الدراسات
دراسات الخصائص الريادية	7	5	4	16
دراسات جودة الحياة الوظيفية	8	5	6	19
دراسات تميز الأداء المؤسسي	7	5	4	16
إجمالي الدراسات وفقاً لمكان الدراسة	22	15	14	51

1.2.2.1 الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية:

1.1.2.2.1 الدراسات الفلسطينية التي تناولت الخصائص الريادية:

دراسة (ماضي، وجفال، 2019) بعنوان: الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، دراسة ميدانية على جامعة فلسطين، المحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى الخصائص الريادية وعلاقتها في تحسين جودة القرارات في جامعة فلسطين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (177) مفردة وتم الحصول على (141) استبانة بنسبة استرداد 79.6%، واستخدم أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في معالجة البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية وتحسين جودة القرارات في الجامعة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول (الخصائص الريادية، وجودة القرارات) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (

العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، مع وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس). وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني الجامعة الخصائص الريادية وتعزيزها ومحاولة الاستفادة منها في رفع فاعلية القرارات التي تحقق لها النمو والاستمرار في البيئة الجامعية، وتفعيل دور الجامعة في تعزيز الخصائص الريادية من خلال عقد ورش عمل ومؤتمرات وندوات علمية بهذا الخصوص.

دراسة (مثنى، 2018) بعنوان: واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها، حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم.

هدفت الدراسة: إلى التعرف إلى واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال دراسة واقع المجالات الخمسة في المشاريع الريادية (الابتكار، الإبداع والتميز، النمو، المخاطرة، خصائص الرياديين)، بالإضافة إلى دراسة النواحي التطويرية الأربعة للمشاريع الريادية صغيرة في محافظة بيت لحم وهي (الناحية الإنتاجية، الناحية التسويقية، تطوير العاملين، الناحية المالية). استخدم المنهج الاستكشافي الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على (608) مشروع صغير لاستكشاف المشاريع التي تنطبق عليها معايير الدراسة، حيث تبين أن (124) مشروع أنطبقت عليه معايير الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل الاستبانات والوصول إلى النتائج. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن واقع المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم جاء بدرجات عالية لجميع المجالات الخمسة، حيث حصل مجال خصائص الرياديين على أعلى نسبة مقارنة بالمجالات الأخرى حيث كانت نسبته (90.5%). وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم الابتكار والإبداع والتميز، ومساعدة المشاريع على النمو ومواجهة المخاطر والتحديات ودعمها وتطويرها من النواحي الإنتاجية والتسويقية والمالية، وتطوير العاملين فيها مما يدعم هذه المشاريع ويضمن النهوض فيها.

دراسة (أبو سمرة، 2017) بعنوان: دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة.

هدفت الدراسة: التعرف إلى دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة

كأداة لجمع البيانات، ومجتمع الدراسة شمل العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة وعددهم (259)، واستخدمت العينة الطبقية العشوائية لجميع المستويات الوظيفية في الجامعات قيد الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (155) فرداً، وتم استرداد (131) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (85%) وقد تمثلت أبعاد الخصائص الريادية في (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، المخاطرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع)، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: مستوى الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة مرتفع، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها، دعم المبادرات المتعلقة بالريادية ومنح العاملين في الجامعات الخاصة مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم، ودعم أنشطة البحث والتطوير.

دراسة (غنام، 2017) بعنوان: أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة.

هدفت الدراسة: إلى التعرف إلى أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجاء مجتمع الدراسة من أفراد الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية في غزة، وقد تمثلت الخصائص الريادية في (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي)، وخلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة مرتفع بدرجة كبيرة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من خاصيتي الإبداع والثقة بالنفس لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: تبني شركات صناعة الأغذية الخصائص الريادية وتعزيزها ومحاولة الاستفادة منها في رفع فاعلية القرارات التي تحقق لها النمو والاستمرار في بيئة الصناعة.

دراسة (عمار، 2016) بعنوان: مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على الخصائص الريادية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية كمتغير تابع من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، وقد تمثلت أبعاد الخصائص الريادية في (المخاطرة، الثقة بالنفس، الإبداع والابتكار، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الحاجة إلى الانجاز)، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: درجة توافر الخصائص الريادية مرتفعة، وتوجد علاقة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبين تنمية الخصائص الريادية، ويوجد أثر لممارسة الإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة التأكيد على ممارسة مبدأ الإدارة بالاستثناء بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية الوظائف والمهام، وضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي المهارات الإدارية والخصائص الريادية للموظفين وفق احتياجات الجامعات الفلسطينية.

دراسة (فارس، 2016) بعنوان: العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك

التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، دراسة ميدانية على المديرين في البنوك التجارية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الإستراتيجي في قطاع غزة، وذلك بدراسة أبعاده المتمثلة في (الثقة بالنفس، المبادرة، الإبداع، حب الانجاز، الاستقلال وتحمل المسؤولية، المخاطرة) وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي كمتغير تابع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على جميع مجتمع الدراسة المتمثل في المديرين والعاملين في البنوك التجارية البالغ عددهم (164) مفردة، وكانت نسبة الاسترداد (96.4%)، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى الخصائص الريادية متوفر بنسبة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وقدمت الدراسة

مجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة اعتماد البنوك التجارية على التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه عملياً، وضرورة الاهتمام بالخصائص الريادية لما لها من أثر كبير على الأداء الوظيفي للمدراء، وضرورة تنمية السمات والخصائص الريادية عند المديرين العاملين في البنوك التجارية بالمحافظات الجنوبية.

دراسة (سلطان، 2016) بعنوان: مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية، دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص إدارة الأعمال في جامعات جنوب الضفة الغربية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى مستوى توفر خصائص الريادة (التحكم الذاتي، الحاجة للإنجاز، تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، التواصل مع الآخرين، الاستقلالية، التخطيط، مستوى عال من الطاقة والمثابرة والالتزام) لدى طلبة البكالوريوس، "تخصص إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، والبحث في إمكانية وجود علاقة بين مستوى توفر هذه الخصائص ومجموعة من المتغيرات الشخصية للمبحوثين، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات اللازمة لدى الطلبة للتوجه للعمل الريادي. **واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (650) طالباً وطالبة وجميعهم من طلبة السنة الرابعة، تخصص إدارة أعمال جامعات الضفة الغربية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة كان مرتفعاً، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق في درجة توفر خصائص الريادة لدى الطلبة المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس، والمعدل الجامعي، وشهادة الثانوية العامة، والالتحاق ببرامج الريادة الشبابية، بينما هناك فروق تعزى إلى متغير الجامعة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: إعادة النظر في التعليم المدرسي والتعليم الجامعي ليشجع على الريادة من خلال محاكاة الواقع.**

2.1.2.2. الدراسات العربية التي تناولت الخصائص الريادية:

دراسة (النشمي، 2017) بعنوان: أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى أثر الخصائص الريادية (التحكم الذاتي، والثقة بالنفس، والحاجة إلى الإنجاز، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتحمل المخاطرة، والإبداع) لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في النوايا الإدارية لديهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (157) طالباً وطالبة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية لدى الطلبة على نيتهم لإنشاء مشروعاتهم الريادية الخاصة، تبين ان التحكم الذاتي والإبداع من أهم الخصائص الريادية تأثيراً على النية الريادية، وأن طلبة العلوم الإدارية يتمتعون بخصائص الريادة وبدرجة كبيرة مما يعزز لديهم الحماسة نحو الشروع بأعمالهم الخاصة وبدرجة نجاح عالية إذا توفرت الظروف البيئية المساعدة لذلك. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالخصائص الريادية لدى طلبة الجامعات من خلال مناهج التدريس، وتعزيز العلاقة ما بين الجامعات والقطاع الخاص، سن تشريعات تعمل على دعم الرياديين.

دراسة (علي، 2016) بعنوان: تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية.

هدفت الدراسة: إلى معرفة مدى توافر الخصائص الريادية لدى مديري الفنادق في محافظة (بابل)، وأثرها في جودة الخدمة الفندقية، وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث خصائص، خصائص الشخصية المتمثلة في (المخاطرة، والثقة بالنفس، والمبادرة، والحاجة للإنجاز، والتفاوض)، والخصائص السلوكية (المتثلة في التفاعلية والتكاملية)، والخصائص الريادية (المتثلة في الفكرية، والتحليلية، والفنية، والإنسانية) وعلاقتها وتأثيرها في جودة الخدمة الفندقية كمتغير تابع. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة مديري الفنادق وزبائن (نزلاء) الفنادق، وبلغ حجم العينة (30) لكل منها، وقد استخدمت استمارتان إحداهما للمديرين تضمنت الخصائص الريادية والأخرى للزبائن تضمنت الخدمة الفندقية. وخلصت

الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: مستوى الخصائص الريادية لدى مديري الفنادق في محافظة بابل مرتفعاً ما نسبته (77.01%)، وجود علاقة موجبة بين الخصائص الريادية لدى مديري الفنادق وبين جودة الخدمة الفندقية وجاءت الخصائص الإدارية في المرتبة الأولى في شدة العلاقة، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية لدى مديري الفنادق في أبعاد جودة الخدمة الفندقية يفسر ما نسبته (0.736). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها تعميق وعي الإدارات الفندقية بأهمية الخصائص الريادية وتعزيزها لديهم لما لها من دور في تحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة لتضمينها خصائص إيجابية لدى الأفراد تحثهم نحو التطور وتحقيق الأفضل.

دراسة (المومني، 2016) 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. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الثقة في النفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، والرغبة في الإنجاز، المبادرة، الاستقلالية وتحمل المسؤولية) ودورها في بناء الجامعات الريادية كمتغير تابع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة. أما عينة الدراسة فقد شملت (8) جامعات خاصة، حيث تم توزيع (56) استبانة على عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الدوائر. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، الرغبة في الإنجاز) في الجامعات الأردنية الخاصة في بناء الجامعات الريادية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الجامعات الخصائص الريادية للعاملين فيها ومحاولة الإفادة من مخرجاتها في بناء الجامعة الريادية، وقيام الجامعة بتنفيذ الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها.

دراسة (الضامن، 2015) بعنوان: أثر خصائص الرياديين على نجاح شركات الأعمال دراسة تطبيقية على شركات توريد الأجهزة الطبية في الأردن.

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية والمتمثلة في الأبعاد التالية: (الحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، المبادرة، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، تحمل المخاطرة، الخبرة) لدى مالكي ومديري الشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في العاصمة الأردنية عمّان على النجاح الاقتصادي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في عمان المسجلة في وزارة الصناعة وعدد العاملين فيها أقل من (22) عاملاً والبالغ عددها (66) شركة وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، وصممت استبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (150) مديراً ومالكاً، وكانت نسبة الإسترداد (77%)، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود أثر موجب للخصائص الريادية لأفراد مجتمع الدراسة على النجاح الاقتصادي للشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في عمان. وقدمت الدراسة توصيتها بإجراء مزيد من البحوث حول الخصائص الريادية في مجالات أخرى، مع بحث خصائص ريادية أخرى في هذا المجال، إضافة إلى العمل على زيادة وعي أصحاب العمل في جميع الأعمال التجارية، نظراً لتأثيرها على معدلات نجاح الأعمال الصغيرة.

دراسة (المومني، 2014): بعنوان أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (17) جامعة، وقد شملت العينة الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات ممثلة في عمداء الكليات في هذه الجامعات، وعددهم (53) عميداً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود اهتمام عالٍ من قبل أفراد وحدة المعاينة والتحليل، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في الجامعات الخاصة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة لخصائص الريادية بأبعادها على تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة، والاهتمام بالخصائص الريادية لعمداء الكليات وتعزيزها سيؤدي حتماً لتحقيق التوجهات المستقبلية بالبقاء والنمو للجامعات الخاصة، وقد أوصت الدراسة بضرورة منح عمداء الكليات مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم وتخصيص وقت مناسب يجتمع فيه المعنيون في الجامعات لمناقشة كل ما هو جديد، وضرورة تبني إدارة الجامعات البعد نحو المخاطرة عند التفكير بتبني مشاريع ريادية تسهم بنقل الجامعة من وضع استراتيجي إلى وضع أفضل مع أهمية تهيئة مستلزمات النجاح.

3.1.2.2. الدراسات الأجنبية التي تناولت الخصائص الريادية:

دراسة (Aligba & Fusch, 2017) بعنوان: **Entrepreneurial Motivations and Characteristics of Niger Delta Youths: An Exploratory Study.**

الخصائص والحوافز الريادية لدى الشباب في دلتا النيجر: دراسة استكشافية.

هدفت هذه الدراسة: التعرف إلى الخصائص الريادية لدى الشباب في دلتا النيجر، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة (20) شاباً (رجال ونساء) من الذين استطاعوا أن يطوروا أنفسهم ويمتلكوا الخصائص الريادية التي مكنتهم من إنشاء مشاريعهم الخاصة الناجحة، وخلصت نتائج الدراسة إلى: اتفاق هؤلاء الشباب على أن أهم الخصائص الريادية التي توفرت لديهم هي: (الرغبة في تحقيق الذات، الاستقلال المالي، تحمل المخاطر، التصميم والحاجة للإنجاز، الإيمان الذاتي، المثابرة)، وقد أكدت الدراسة أنه بالاعتماد على هذه الخصائص الستة يمكن للشباب مواجهة البطالة وتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية، وقدمت الدراسة توصيتها بضرورة استجابة الحكومة على المستوى المحلي، والولايات، بإجراء إصلاحات ملائمة لأصحاب المشروعات، والقيام بتسهيل إنشاء ونمو الشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودعوة الشباب نحو ريادة الأعمال للحد من البطالة.

دراسة (Nurluöz & Esmailzadeh, 2017) بعنوان: **Evaluating Entrepreneurial Characteristics and States of Despair of Nursing Department Students**

"قياس الخصائص الريادية وحالة اليأس لدى طلبة قسم التمريض".

هدفت هذه الدراسة: تحديد وقياس الخصائص الريادية ومستويات اليأس والأمل لدى طلبة قسم التمريض في جامعة الشرق الأدنى كلية العلوم الصحية في تركيا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، ومجتمع الدراسة شمل طلبة قسم التمريض في الجامعة، وتم قياس (6) عناصر من الخصائص الريادية وهي (الثقة بالنفس، الحافز الداخلي، الحاجة للإنجاز، المخاطرة، الإيمان الذاتي، اتخاذ القرارات في حالة الشك)، وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن الطلبة الذين كانت عندهم الحاجة للنجاح والقيام بالمخاطر العالية، كان دخلهم أعلى من مصروفاتهم، كان هناك عدم يقين فيما يخص أبعاد الخصائص الريادية التالية (الثقة بالنفس، الحافز الداخلي الحاجة للإنجاز،

المخاطرة، الإيمان الذاتي). وقدمت الدراسة توصيات بضرورة تحفيز خريجي الجامعات لتنفيذ أفكار جديدة وتشجيعهم نحو ريادة الأعمال. كما يجب تدريب الطلاب على مهارات ريادة الأعمال في كل قسم جامعي.

دراسة (Barba-Sánchez & Atenza-Sahuquillo, 2017) بعنوان: **Entrepreneurial motivation and self -employment: evidence from expectancy theory.**

"دوافع ريادي الأعمال والتوظيف الذاتي"

هدفت هذه الدراسة : إلى تبيان "دوافع ريادي الأعمال والتوظيف الذاتي"، من خلال نموذج نظري قائم على نظرية التوقع لشرح العمل الحر القائم على التحفيز، والتي أجريت في اسبانيا على مجموعة من الرياديين الذين نجحوا في إنشاء مشاريعهم الخاصة خلال الثلاث سنوات الأخيرة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: أن سبب نجاح هؤلاء الأفراد ليس محصوراً بتوفر التمويل المادي لوحده ولكن مرتبط بشكل كبير بوجود دافع كبير لديهم للنجاح وعدم الإستسلام للفشل من أول مرة. وقدمت الدراسة توصيات كان أهمها أن تأخذ المدارس والجامعات دوراً في تعليم ريادة الأعمال، وتشجيع وتحفيز الطلاب في تطوير مسيرتهم المهنية، وأن على الوكالات الحكومية وشركات رأس المال والبنوك العمل على قياس إلتزام رجال الأعمال المحتملين من أجل خفض معدل الفشل المرتفع.

دراسة (Dudnik, 2013) بعنوان: **Entrepreneurship at Topicus**

الريادة في شركة Topicus الهولندية

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن التحديات التنظيمية المختلفة في عملية التوظيف وتبيان العلاقة بين الخصائص الريادية والنجاح الاقتصادي بشركة (Topicus) في هولندا كونها شركة تعتمد على الشباب، والبحث فيما إذا كانت ريادة الأعمال موجودة ضمن هوية الموظف المطلوب، استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج، وتم فحص مدى تأثير الخصائص الريادية (الحاجة للإنجاز، الاستقلالية، الحاجة إلى الطاقة والقدرة على التحمل، المخاطرة، الوعي بالسوق، الإبداع، المبادرة، المرونة)، وطبق الباحث أداة قياس دولية للخصائص الريادية (E-scan) على جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم (335) عاملاً، وكان من أهم النتائج: وجود تأثير إيجابي لتوافر الخصائص الريادية لدى العاملين على النجاح الاقتصادي في شركة (Topicus) بهولندا، وقدمت الدراسة توصيات كان أهمها تشجيع روح المبادرة وتطوير قدرة العاملين والتركيز على الذين تتوفر لديهم الخصائص الريادية.

2.2.2. الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

1.2.2.2. الدراسات الفلسطينية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

دراسة أبوعودة (2018) بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

هدفت الدراسة: التعرف إلى أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، وتم استخدام استبانة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم العينة العشوائية الطبقية، وبلغت العينة (255)، وزعت على أصحاب الوظائف الإشرافية في منظمات المجتمع المدني، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين كل من (الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدم والترقي الوظيفي، وبرامج التدريب، والتكنولوجية المستخدمة) وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، كما تبين وجود أربعة متغيرات مؤثرة على تحقيق التميز المؤسسي بالترتيب كالتالي (المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الأجور والمكافآت العادلة)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في المدارس الحكومية من خلال الانتظام في صرف الرواتب والتركيز على الأمان والاستقرار الوظيفي، وإتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار لزيادة الثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي تؤهلهم لأداء دورهم في العملية التربوية.

دراسة أبوعودة (2018) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي لجهاز الشرطة الفلسطينية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ودرجة توافر جودة الحياة الوظيفية، أيضاً قياس مستوى الأداء المؤسسي، كذلك تحديد دور جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة شملت (367) من العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية من مختلف الرتب، وكانت نسبة الإستجابة (81.70%)، وقد

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: مستوى القيادة الاستراتيجية كانت بنسبة متوسطة وبوزن نسبي (60.64%)، وتبين أن مستوى الأداء المؤسسي كان بوزن نسبي (62.60%) بدرجة موافقة متوسطة، وتوافر جودة الحياة الوظيفية كان بنسبة (52.49%) بدرجة موافقة متوسطة، كما تؤثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي بنسبة (75.1%)، وتبين النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. وكانت أهم التوصيات: إعادة النظر في نظم التعويضات في جهاز الشرطة لتحقيق العدالة، والعمل على زيادة كفاءة جهاز الشرطة في استخدام المصادر لخفض التكاليف غير الضرورية، ومنع إهدار الموارد دون المساس بجودة الخدمات.

دراسة أبو شمالة (2018) بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وأثرها على جودة الحياة الوظيفية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على كافة مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (259) موظفاً، وتم استرداد (202) استبانة، وشملت الدراسة الأبعاد التالية (الصحة والسلامة المهنية، الأجور والمكافأة، الاستقرار والأمان الوظيفي، التقدم والترقي الوظيفي، ظروف العمل)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد الدراسة على جميع متغيرات الثقافة التنظيمية، وعدم وجود برامج تدريبية تطويرية لرفع كفاءة أداء الموظفين، والوزارة تتبع النظام التقليدي وليس الحديث للتطور التكنولوجي للتواصل مع المديريات الفرعية بالمحافظات من خلال ربط الحواسيب بين المديريات والوزارة، وأوصت الدراسة: بتعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة لأنها من أهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك الموظفين، وتجسد الفكر الإداري الحديث، وتحسين الاهتمام بمجال جودة الحياة الوظيفية لكون هذين المجالين يسهمان في تنمية وتطوير الوزارة وموظفيها، وخلق بيئة عمل جيدة تساعد الموظفين في أداء مهامهم ورفع كفاءتهم ودافعيتهم للعمل.

دراسة أبو الحمضيات (2017م) بعنوان: الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين جودة حياة العمل وتحقيق التميز المؤسسي، بوزارة الداخلية والأمن الوطني، المحافظات الجنوبية. هدفت الدراسة: التعرف للدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين جودة حياة العمل وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة شمل (1880) من ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية بقطاع غزة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية والتي بلغت (319)، وتم استرداد (284) استبانة بنسبة (82.8%)، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: ضعف في توافر الأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة (رأس المال الفكري في الوزارة، جودة حياة العمل، والتميز المؤسسي في الوزارة)، كما يلعب رأس المال الفكري دوراً وسيطاً في العلاقة بين جودة حياة العمل والتميز المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول استخدام أبعاد جودة حياة العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة) بينما توجد فروق تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) بينما توجد فروق تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة)، وأوصت الدراسة: بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يتسم بالثقة المتبادلة بين قيادة الوزارة والعاملين فيها، والسعي الدائم نحو تشجيع الإبداع وتطوير قدرات الموظفين بالوزارة من خلال البرامج التدريبية المختلفة، إضافة إلى خطط تحفيزية (مادية، معنوية) سليمة تضمن ذلك، ومراجعة الوزارة لسياساتها واستراتيجيتها وهيكلتها التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.

دراسة أبو حميد (2017) بعنوان: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

هدفت الدراسة: التعرف إلى أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمتمثل في جميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى بغزة (الأكاديميين، الإداريين) من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء الأقسام الأكاديمية والإدارية ورؤسائها، ومديري الدوائر الإدارية، والبالغ عددهم (185) موظفاً، حيث وزع الباحث الاستبانة على مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد (166)

استبانة بنسبه (89.7%). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة، وعلى مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل، والتركيز على حق العاملين للتقدم والترقي الوظيفي، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

دراسة الشنطي (2016) بعنوان: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان.

هدفت الدراسة: التعرف إلى واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى الوزارة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع وعينة الدراسة جميع العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان، وعددهم (162) موظفاً، وتم استرداد (139) استبانته، وشملت الدراسة أربعة معايير لجودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت)، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: تتوافر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان، ويوجد التزام بأخلاقيات العمل من قبل العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان بنسبة (63.57%)، وأوصت الدراسة: بتعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية في الوزارة من خلال صرف الرواتب بانتظام، وإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

دراسة البربري (2016) بعنوان: دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

هدفت الدراسة: للتعرف إلى درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية وقياس مستوى الإحترق الوظيفي والكشف عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، وعددهم (407) موظفاً، وتم توزيع عينة عشوائية طبقية عددها (210) واسترداد (200) استبانته، وشملت الدراسة الأبعاد التالية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار

الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي)، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة، وتوجد علاقة عكسية ضعيفة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاحترق الوظيفي، ووجود فروق إحصائية حول توافر جودة الحياة الوظيفية لصالح من يعملون بوظيفة (مدير عام ، مدير دائرة)، ووجود فروق إحصائية حول توافر جودة الحياة الوظيفية لصالح من يتقاضون راتب (1000\$) ، وأوصت الدراسة: بضرورة تعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجل التقليل من الشعور بالاحترق الوظيفي، وأهمية تبني فلسفة إدارية تؤكد على ثقافة العمل الجماعي والتوفيق بين أعباء العمل وقدرات العاملين.

دراسة الأستاذ (2015) بعنوان: جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

هدفت الدراسة: التعرف إلى جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين في جميع الفروع، وعددهم (195)، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وشملت الدراسة الأبعاد التالية (الصحة والسلامة المهنية، الأجور والرواتب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، برامج التدريب)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل والإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل يشعر بها العاملون بالاستقرار، والأمان الوظيفي التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وإلى وجود أجور عادلة مما يساعدهم على الإبداع الإداري، وعقد برامج تدريب، إعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق الأفكار الإبداعية.

2.2.2.2. الدراسات العربية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

دراسة الخشالي والحوامدة (2019) بعنوان: التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل، دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية. هدفت الدراسة: إلى اختبار أثر التشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل في شركات صناعة الأغذية الأردنية، مثل التشارك بالمعرفة المتغير المستقل للدراسة، وقد اعتمد الباحثان ثلاثة أبعاد للتشارك بالمعرفة هي تبادل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، وتحويل المعرفة، أما المتغير التابع وهو جودة حياة العمل فتألف من خمسة أبعاد وهي (تصميم الوظائف، تطوير القدرات، الترقى والتقدم الوظيفي، التعويضات "الأجور والمكافآت"، التكامل الاجتماعي "علاقات العمل"). أجريت الدراسة على عينة مكونة من (207) ممن يعملون في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من المعاملات الإحصائية المناسبة ومنها معامل الانحدار المتعدد، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود تأثير دال إحصائياً للتشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل في شركات صناعة الأغذية الأردنية، وأظهرت الدراسة أن أبعاد جودة حياة العمل كانت بدرجة موافق وبمتوسط نسبي (71.36%)، وفي ضوء النتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة قيام شركات الصناعة الغذائية الأردنية بمراجعة التعويضات والرواتب المقدمة للعاملين، وتطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية.

دراسة صالح زينب (2018) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر.

هدفت الدراسة: معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة شمل عمال اتصالات الجزائر بورقلة، وبلغت عينة الدراسة (71) عاملاً، وتم الاعتماد على الاستبانة، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: معيار ظروف العمل هو المعيار الأكثر أهمية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية كان منخفضاً، كما لا يوجد اختلاف في درجات جودة الحياة الوظيفية تبعاً للمؤهل العلمي وتبعاً لسنوات الخدمة، وقد أوصت الدراسة: الاهتمام برفاهية العاملين، العمل على تحسين نظام الأجور والعلاوات والمكافآت وعدالة توزيعها، تعزيز دور العاملين حسب اختصاصاتهم للمشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس عملهم داخل المؤسسة.

دراسة الهاشمي و العضايلة (2017) بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالسعودية من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين، والاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم توزيع (450) استبانة، وشملت الدراسة الأبعاد التالية (بيئة وظروف العمل، تصميم العمل، التقدم الوظيفي، المكافآت والتعويضات، التمسك بمبادئ العمل القانونية)، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية كانت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنسية والخبرة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وطبيعة العمل والنوع الاجتماعي. وأوصت الدراسة بالحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات بما يضمن تحقيق أهداف المستشفيات، والاهتمام بتحسين بيئة العمل وظروفه، وتفعيل جداول العمل بما يتناسب ومصحة المستشفيات العسكرية وعاملها.

دراسة العمري واليافي (2017) بعنوان: أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام، دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر على أداء موظفي الخدمة المدنية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وزعت على (2500) موظف في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على الأداء وبدرجة كبيرة هي (العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء)، كما وجدت فروق في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل تعزى لاختلاف في المرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، وقد أوصت الدراسة: إعطاء مؤسسات القطاع العام اهتماماً أكبر لعناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في الأداء (كتقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز).

دراسة زاهر (2016) بعنوان: أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن.

هدفت الدراسة: التعرف إلى أبعاد جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي للعاملين من خلال عرض إطار نظري لمفهومين وأهم الدراسات المستندة حول العلاقة بينهما بالإضافة إلى تعزيز الدراسة النظرية بدراسات ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مركز خدمة المواطن، حيث تم توزيع (50) استبيان بشكل عينة عشوائية على العاملين في النافذة الواحدة وكان المسترد منها (46) بنسبة استرداد (92%)

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة إيجابية ما بين استخدام جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي وتختلف حسب عناصر كل منهما بنسب متفاوتة، وقد أوصت الدراسة بالعمل على إيجاد سياسات وأساليب حديثة تسهم في توفير أجواء إيجابية جيدة لتبني أفكار جودة حياة العمل الوظيفية، وإعداد البرامج التدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.

3.2.2.2. الدراسات الأجنبية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

دراسة (Kaniz Marium & Subrata Banik, 2018) بعنوان: **Factors Affecting the Quality of Working Life An Enquiry into the RMG Industry of Bangladesh.**

العوامل التي تؤثر على نوعية جودة الحياة العملية، دراسة ميدانية في شركة صناعة (آر إم جي) في بنغلاديش.

هدفت الدراسة: إلى استكشاف نوعية جودة الحياة العملية لصناعة (RMG) في بنغلاديش، وقد تم تحديد العوامل التي تؤثر على جودة حياة العمل لموظفي (RMG) والتي حددت في (الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، العلاقات الاجتماعية، الحضور والإجازات)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على (100) عامل من العاملين في عدد (20) شركة من مجموعة (RMG) من دكا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها يوجد بالفعل بيئة عمل مرضية بنسبة (65%)،

ويوجد عدم موافقة لمعيار الترقى والتقدم الوظيفي بنسبة رضا (51.4%)، وقد أوصت الدراسة باعتماد الدراسة كقاعدة لإجراء البحوث في المستقبل على تأثير (QWL) على إنتاجية الموظف.

دراسة (Rastogi, & Rastogig, 2018) بعنوان: Psychometric evaluation of need-based quality of work life scale in an Indian sample. Industrial and Commercial Training.

التقييم النفسي للجودة المعتمدة على الحاجة لمقياس جودة حياة العمل في عينة هندية. التدريب الصناعي والتجاري.

هدفت الدراسة: التعرف إلى دور المرونة في مكان العمل بتعزيز جودة الحياة الوظيفية في الهند، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع عينة البيانات التي بلغت (380) عاملاً من المستوى المتوسط بقطاع الخدمات والتصنيع في الهند، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن المرونة في الزمان والمكان وكذلك العمليات لها تأثير كبير في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المستوى المتوسط، وأن لها تأثيراً قوياً لتعزيز نوعية حياة العمل بالنسبة للموظفات المتزوجات بالمقارنة مع الذكور، الحرية في اختيار وقت العمل يعزز من جودة الحياة الوظيفية عند العاملين، وممارسة ساعات العمل المرنة والساعات المرنة بمكان العمل مفيدة للعاملين في إدارة التوازن بين العمل والحياة، وأن الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل دون تدخل من المشرف تؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية.

دراسة (Verma & Doharey, 2016) بعنوان: A Study to Identify the Factor Affecting The Quality of Work Life in Small Scale Industrie.

تحديد العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية في الصناعات الصغيرة.

هدفت الدراسة: إلى تحديد العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية في الصناعات الصغيرة في الهند، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على جميع العاملين في الصناعات الصغيرة في مقاطعة (اندوري)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يرغب العديد من الموظفين في الحصول على الرضا الوظيفي، والمكافأة، وظروف العمل الجيدة والمغادرة، وتوفير برامج تدريبية للموظفين، كذلك لوحظ أن الموظفين ذوي الوظائف المنخفضة لا يشاركون في أية قرارات تتخذها الإدارة، كذلك توفير الأمان الوظيفي والتكامل الاجتماعي لها تأثير إيجابي على جودة حياة العمل في الصناعات الصغيرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة إرضاء العاملين

من خلال توفير التسهيلات اللازمة للعامل لتحسين نوعية الحياة العملية في الصناعات الصغيرة، كذلك أوصت بضرورة مشاركة العاملين في الإدارة فهي تعمل على تحسين نوعية الحياة في المستقبل.

دراسة (Jain, 2016) بعنوان: The Need for Improving Quality of Work Life of Workers

الحاجة إلى تحسين جودة الحياة العملية للعمال: دراسة حالة، الصناعات النسيجية في راجاستان.

هدفت الدراسة: التعرف إلى جودة حياة العمل للعاملين في صناعات الغزل والنسيج في (راجاستان) حيث شملت عينة الدراسة العاملين في الصناعات النسيجية ويقدر عددهم بـ (1200) عامل، حيث جمع الباحث البيانات من خلال مجموعتين بإستخدام استبيانين، الأول يدرس الفجوة بين الجودة الحالية والمتوقعة لحياة العمل، وتأثير العوامل الديموغرافية على نوعية حياة العمل، و الاستبانة الثانية للتعرف إلى تأثير الأعمال ذات الصلة على نوعية حياة العمل للعمال، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن عمال صناعات النسيج في (راجاستان) غير راضين عن بعض أبعاد جودة حياة العمل مثل الأجر، والمشاركة في صنع القرار، والتعويضات، كما أن العلاقات الشخصية لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين في صناعة الغزل والنسيج، وقد أوصت الدراسة: بدعم عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المرافق الطبية المناسبة والتدريب، وتقديم المشورة من أجل تحسين نوعية حياة العمل التي بدورها ستحسن إنتاجيتهم.

دراسة (SWAMY, 2015) بعنوان: Quality of Work Life: Scale Development and Validati

بعنوان: جودة حياة العمل المباشر، تطوير مقياس والتحقق من صحته.

هدفت الدراسة: إلى وضع مقياس صحيح وموثوق من خلال النظر في الأبعاد المهمة لجودة حياة العمل الخاصة بالموظفين في شركات الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في (كارناتاكا) الهند، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة على (1092) موظفاً يعملون في المجال الميكانيكي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تحديد الأبعاد الرئيسة المهمة لجودة حياة العمل، وأوضحت أن نسبتها (82%) من إجمالي التباين وهي: (بيئة العمل، ثقافة المنظمة، المناخ، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، المرافق، الرضا الوظيفي، الأمن الوظيفي، استقلالية العمل، كفاية

الموارد). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد جودة حياة العمل لأهميتها على الصعيد العالمي في المنظمات.

دراسة (Zare, 2014) بعنوان: Identification the components of quality of work life and

measuring them in faculty members of Tehran University Iranian

التعرف على مكونات جودة الحياة العملية وقياسها في أعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران الإيرانية للدراسات الإدارية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى أبعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، وضم مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية، وبلغ حجم المجتمع (235) عضو هيئة تدريس، وبلغ حجم العينة (184) عضواً، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وتم استرداد (177) استبانة صحيحة صالحة للتحليل من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية المتبعة في الجامعة، وموافقة أعضاء هيئة التدريس عن الفقرات الخاصة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة جاءت بدرجة متوسطة، إلا أن فقرة المشاركة في اتخاذ القرارات حصلت على أدنى متوسط استجابة بلغ (2.5)، والعوامل الاجتماعية حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط (3.36)، وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الجيد لبناء نظام أجور عادل، وإصلاح نظام تقييم الأداء، والعمل على توفير سبل الترفيه الملائمة لأعضاء هيئة التدريس من خلال إنشاء مرافق تساهم في ذلك.

3.2.2. الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي:

1.3.2.2. الدراسات الفلسطينية التي تناولت الأداء المؤسسي:

دراسة أبو لبدة (2018) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

هدفت الدراسة: التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس، وعددهم (474)، وزعت الاستبانات على (217) استردت جميعها وتم استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم تحليل (213) بواقع (98%) من عينة البحث، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة: بضرورة ربط الجامعة لرسالتها ورؤيتها المستقبلية والقيم الأساسية لديها بقيم إدارة التميز، وأن تتبنى الإدارة العليا فلسفة التميز، والاعتماد على تقارير نظم تقويم أداء الأكاديميين، وتخصيص موازنة خاصة لتدريب وتطوير أداء الأكاديميين في الجامعة.

دراسة بدوان (2018) بعنوان: علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة: إلى تعريف علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب العينة الطبقية العشوائية لجمع البيانات من أصحاب الجهات الإشرافية والبالغ عددهم (507) موظف، وبلغت عينة الدراسة (218) موظفاً، وتم تصميم استبانة تم استرجاع (218)، أي أن نسبة الإستراداد بلغت (100%). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود موافقة بدرجة كبيرة على أبعاد الجينات التنظيمية لدى أصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، ووجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال التميز المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، ووجود علاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وقد

أوصت الدراسة: بضرورة تشجيع المؤسسات التعليمية على تأسيس التميز من خلال إجراءات العمل اليومية الإدارية والفنية والمالية وعلى كافة المستويات.

دراسة عبد الهادي (2017) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) في قطاع غزة.

هدفت الدراسة: التعرف إلى رأس المال الفكري، ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة بحيث وزعت على جميع مجتمع الدراسة وعددهم (268)، وتم استرداد (249) استبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توافر معايير جودة الأداء في البرنامج بدرجة كبيرة، كما تم استنتاج أن جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس مال العلاقات)، ولا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، وقد أوصت الدراسة: التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها البرنامج، بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري وأهميته، تبني فلسفة الجودة والتميز المؤسسي من خلال تطبيق نماذج الجودة والتميز المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

دراسة المصري (2015) بعنوان: الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني.

هدفت الدراسة: التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (228) فرداً، وتم استرداد نسبة (83.34%). وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني أقل من المتوسط بقليل حيث بلغ الوزن النسبي (59.54%)، نسبة توافر التميز المؤسسي في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني متوسطة (72.40%). وقد أوصت الدراسة: باهمية اعتماد وممارسة المديرين الإدارة بالتجوال كأسلوب

رئيسي بالتوازن مع استخدام أنظمة المتابعة عن بعد (الأنظمة الإلكترونية)، لما يساهم ذلك في تعزيز مجالات التميز المؤسسي.

دراسة أبو حسنة (2014) بعنوان: مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها.

هدفت الدراسة: التعرف إلى درجة ممارسة القيادات في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى والبالغ عددهم (149) عضواً، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (107) استبانة أي بنسبة (72%)، وكانت أهم النتائج: توجد فروق لدرجة ممارسة قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية، ولا توجد فروق لدرجة ممارسة قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولا توجد فروق لدرجة ممارسة قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، عدا مجال الموارد المؤسسية والخدمية، حيث وجد فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من (10) سنوات، وقد أوصت الدراسة بوضع آليات محددة وممنهجة تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية بحيث تعمل على ربط استراتيجية الكلية مع الظروف المحيطة.

دراسة أبوريا (2014) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية.

هدفت الدراسة: التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، واستخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، والاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المواقع الإشرافية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (120) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (120) استبانة أي بنسبة (100%)، وكانت أهم

النتائج: بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى توافر معايير التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية درجة كبيرة، وجود فروق حول توافر معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، لصالح الإناث ولصالح السنوات الأكثر من (15) سنة، وعدم وجود فروق حول توافر معايير التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اتجاهات العاملين في الوزارات الفلسطينية نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه، ونشر ثقافة التميز المؤسسي داخل الوزارات، من خلال تدريب العاملين، وعقد الورش واللقاءات التعريفية لها.

دراسة المدهون (2014) بعنوان: عمليات المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

هدفت الدراسة: التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المواقع الإشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديرين على مستوى محافظات غزة والبالغ عددهم (259) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (240) استبانة، وأهم النتائج التي توصلت إليها: مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيداً، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي، لا توجد فروق حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية، وقد أوصت الدراسة بتطوير وتحسين الموظف العامل باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتمييزها، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية، والعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة داخل الوزارة.

2.3.2.2. الدراسات العربية التي تناولت الأداء المؤسسي:

دراسة الشروقي (2018) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

هدفت الدراسة: إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وإبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، واختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية، وشملت عينة الدراسة (140) من العاملين، وتم استرداد (110) استبانة، إتضح وجود (8) استبانات غير ملائمة للتحليل الإحصائي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواءً من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، كما تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة وجود مستوى عالٍ من التميز المؤسسي من حيث التميز بالقيادة والتميز بتقديم الخدمة، وقد أوصت الدراسة: بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه، وتشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمرين، واستخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أية ورشة تدريبية بالتميز المؤسسي، وهناك حاجة ملحة لتوعية الموظفين بأهمية التميز المؤسسي لمنظمة حكومية مرتبطة بتقديم خدمات حيوية للمواطنين.

دراسة حسن (2017) بعنوان: سياسات التسويق وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في السودان، دراسة حالة: على شركة الأشغال الهندسية المتقدم.

هدفت الدراسة: التعرف على خدمة المستهلكين الحاليين، كذلك توضيح العوامل التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي بالسودان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين سياسات التسويق التي تحقق التميز المؤسسي والمنتجات السوقية، وكذلك تستخدم الشركة أساليب علمية في عملية التسويق، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: أن تتضمن الخطة الاستراتيجية تحقيق التميز المؤسسي، وإرسال موظفي التسويق المرشدين والبحث عن الموظفين المؤهلين في هذا المجال.

دراسة القحطاني (2017) بعنوان: تطوير القيادات الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على محافظات ومراكز إمارة الرياض.

هدفت الدراسة: التعرف على أثر تطوير القيادات الإدارية في تحقيق وتحسين الأداء المؤسسي في محافظات ومراكز إمارة الرياض، واقتصرت على المستويات الإشرافية والبالغ عددهم (542)، وبلغ حجم عينة الدراسة (234)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: يتم تطوير القيادات بالإمارة عن طريق رفع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتتوير القيادات الإدارية بطريقة علمية وكذلك استخدام التقنية الحديثة، وتحاول القيادات الإدارية تحسين الأداء المؤسسي عبر خطوات واضحة وهي (تحسين مهارات التواصل مع المراجعين والمرؤوسين، تعزيز ثقافة الانضباط في العمل لدى العاملين)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تطوير القيادات الإدارية من خلال القضاء على معوقات التطوير والتي أهمها تحسين أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين، ودعمهم بالتقنيات الحديثة للمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة السهلي (2017) بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، (استراتيجية مقترحة).

هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة (752) مشرفة تربوية، و(70) مشرفة تربوية من مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد المنظمة المتعلمة وبما يتعلق بمحور الحوار عالٍ، كما يوجد تشجيع من مكاتب الإشراف التربوي للموظفات على طرح استفساراتهم بغض النظر عن المسميات الوظيفية، كما يوجد تبادل للمعلومات بين المشرفات التربويات بوضوح وشفافية، كما تبين وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة: ضرورة إجراء دراسات وصفية حول متغيرات المنظمة المتعلمة وعلاقتها بمفاهيم إدارية أخرى، إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم ومتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، أو الروح المعنوية للمشرفات التربويات.

دراسة حسينة (2015) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيصر، بسكرة.

هدفت الدراسة: إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة وعددهم (172)، وتم توزيع (60) استبانة على أساتذة الكلية وتم استرجاع (40) استبانة، وكانت أهم النتائج: يوجد قبول متوسط لدى أساتذة الكلية لتطبيق الأداء المؤسسي، وتوجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وجاء ترتيب أبعاد الأداء المؤسسي كالتالي (رضا الزبائن - العمليات الداخلية - التعلم والنمو)، وقد أوصت الدراسة في: إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأساتذة في جميع عملياتها والأخذ بأرائهم الشخصية، وضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

3.3.2.2. الدراسات الأجنبية التي تناولت الأداء المؤسسي:

دراسة (syamsuddint.et.al, 2017) بعنوان: The Effect of Quality System of ISO 9000, The Strategic Role of Human Resources Management, Total Quality Management and Organization Culture to Organization Performance (Survey at ISO Standardized Puskesmas in Central Sulawesi).

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ونظام الجودة ايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في ظل الثقافة التنظيمية.

هدفت الدراسة: إلى هدفين، الأول التعرف وتحليل الأثر المباشر لنظام الجودة (ايزو 9000) والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية، والهدف الثاني تحليل الأثر غير المباشر لنظام الجودة (ايزو 9000) والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في ظل وجود الثقافة التنظيمية، واستخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (183) موظفاً من مجمع (سولاوسي) في إندونيسيا، وكانت أبرز النتائج وجود أثر مباشر لكافة المتغيرات المستقلة على الثقافة التنظيمية، بينما أوضحت وجود أثر غير مباشر لكل من نظام الجودة (ايزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في ظل

وجود الثقافة التنظيمية، كما أوضحت عدم وجود أثر للدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في ظل وجود الثقافة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة: على إدارة الموارد البشرية تفعيل مبدأ الإلتزام الوظيفي للعاملين في المنظمة بدراسة احتياجات كلا الطرفين، وتتمثل نقطة البداية في كيفية إختيار الإجراءات وكيفية توظيفها، وإبتكار برامج تدريبية تُساعد في خلق كوادر مهنية جديدة.

دراسة (Tomažević & Peljhan, 2015) بعنوان: Towards excellence in public administration organization theory-based performance management model

نحو التميز في الإدارة العامة: نظرية التنظيم القائم على أساس نموذج إدارة الأداء سلوفينيا. 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 الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية، حيث بلغ عددها (203) موظف من كبار المديرين في عدد (104) من مؤسسات الإدارة العامة، وكان من أبرز نتائج الدراسة 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.

دراسة (Kozubíková , 2015) بعنوان:

Linking the main Obstacles to the Strategy Implementation Company's Performance
ربط العوائق الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية مع أداء الشركة.

هدفت الدراسة: إلى تحليل العلاقة بين المعوقات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية وعائدات الشركات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (200) شركة من الشركات البولندية التي احتلت المراكز المتقدمة من حيث التفضيل بين الشركات، وكانت أهم النتائج: الشركات المشاركة في الاستطلاع ليس لديها مشاكل كبيرة في تنفيذ الاستراتيجية وهي قادرة على تقديم الحلول والعلاج بفاعلية، والتي تهدف إلى القضاء على العوائق المحتملة، وأن أفضل معيار لمعرفة أداء الشركة هو نسبة النمو في العائد، وقد أوصت الدراسة في: إجراء مزيد من البحوث والتحليلات، مع تمديد التحليلات والبحث على مستويين، وذلك على مستوى

تمديد الفترة الزمنية من جانب، ودراسة عناصر أخرى جديدة يمكن أن تؤثر في تنفيذ الاستراتيجية، مع التطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

دراسة (Mohamed, 2014) بعنوان: The impact of management and strategic controls on firm performance: an empirical study on the UK

تأثير الإدارة والضوابط الاستراتيجية على أداء الشركة، دراسة تجريبية في بريطانيا. هدفت الدراسة: إلى التركيز على استخراج الأبعاد الخاصة لكل من الإدارة والرقابة الاستراتيجية وقياسها، وتحديد المتغيرات التي تؤثر على ممارسات المحاسبة الإدارية والتي سوف تؤثر بالتالي على أداء الشركة من خلال الإدارة والرقابة الاستراتيجية. **استخدم المنهج الوصفي التحليلي**، وتمثل مجتمع الدراسة الشركات الموجودة في لندن والبالغ عددها (10) شركات، وكانت أهم النتائج: الرقابة الإدارية ونوع الصناعة لهما تأثير على العائد على الأصول وهامش الربح، كما تبين أن الرقابة الاستراتيجية لها تأثير على الوضع التنافسي كمعيار للأداء للشركة، وأثبتت أن هناك فرقاً كبيراً في استخدام الضوابط الإدارية والضوابط الاستراتيجية بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة في حين لا يوجد فرق بين شركات الخدمات والشركات القائمة على المنتجات في استخدام الضوابط الإدارية والإستراتيجية.

4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال، ظهر بشكل كبير أهمية الإلمام بهذا العلم وإعطائه مزيداً من الاهتمام البحثي، سيما أن المراجع والدراسات التي تناولت موضوع البحث بمتغيراته المستقل وعلاقته في المتغير التابع غير متوفرة بالشكل الكافي؛ لذا يخلص الباحث من تحليله للدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية التي تم عرضها إلى ما يلي:

(1) شملت الدراسات السابقة عدد (51) دراسة موزعة وفقاً لمصدرها ما بين الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية، حيث مثلت الدراسات الفلسطينية (22) دراسة، والدراسات العربية (15) دراسة، والدراسات الأجنبية (14) دراسة. وكانت على النحو التالي في الجدول رقم (5.2):

جدول (5.2) تصنيف الدراسات السابقة وفقاً للمصدر وللسنة

سنة الدراسة	دراسات الخصائص الريادية			دراسات جودة الحياة الوظيفية			دراسات تميز الأداء المؤسسي			عدد الدراسات	النسبة %
	دراسات محلية	دراسات عربية	دراسات أجنبية	دراسات محلية	دراسات عربية	دراسات أجنبية	دراسات محلية	دراسات عربية	دراسات أجنبية		
2019	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	4%
2018	1	0	0	2	1	3	2	1	2	10	20%
2017	2	1	3	0	2	2	1	3	1	15	29%
2016	3	2	0	2	1	2	0	0	0	10	20%
2015	0	1	0	1	0	1	1	1	2	7	13%
2014	0	1	0	3	0	0	1	0	1	6	12%
2013	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2%
عدد الدراسات	7	5	4	7	5	8	6	5	4	51	100%
إجمالي الدراسات	16			19			16				

(2) كان هناك اهتمام واضح من قبل الباحثين على مستوى الدراسات الميدانية في فلسطين والبلدان العربية والأجنبية على حد سواء، بالخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية لما لهما من أهمية كونهما ينهضان بالمنظمات إلى مستويات أكثر إبداعاً وتميزاً في ظل بيئة دائمة التغير والتطور.

(3) وجود دراستين سابقتين جمعت احد المتغير المستقل مع المتغير التابع مثل: دراسة أبو عودة (2018) والتي اشتركت في متغيري جودة الحياة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي، ودراسة أبوسمرة (2017) التي اشتركت في متغيري الريادة وتميز الأداء المؤسسي.

(4) وجود تباين في تناول موضوعات الدراسة حيث أن هناك دراسات تناولت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة (الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية) كمتغيرات تابعة أو وسيط وذلك على النحو التالي:

▪ الدراسات الخاصة بالخصائص الريادية، نجد دراسة (عمار، 2016) والتي اختلفت عن الدراسة الحالية باعتبار الخصائص الريادية متغيراً تابعاً يتأثر بمتغير آخر ألا وهو الإدارة بالاستثناء.

▪ الدراسات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية نجد دراسة (أبو شمالة، 2018) اختلفت عن الدراسة الحالية كون جودة الحياة الوظيفية متغيراً تابعاً يتأثر بمتغير آخر وهو واقع الثقافة التنظيمية. ودراسة (الخشالي والحوامدة، 2019) نجد جودة حياة العمل متغير تابع يتأثر في التشارك بالمعرفة في شركات الصناعة الغذائية الأردنية. ودراسة (Kaniz 2018, Marium & Subrata Banik, 2018) فيها جودة الحياة متغير تابع يتأثر ببعض العوامل في شركة صناعة (آر إم جي) في بنغلاديش. ودراسة (Rastogi, & Rastogig, 2018) جاءت جودة حياة العمل تابعاً يتأثر بالتقييم النفسي للجودة لمراكز التدريب الصناعي والتجاري في الهند. ودراسة (Jain, 2016) حيث جودة الحياة العملية للعاملين في الصناعات النسيجية في راجاستان كانت متغيراً تابعاً للمتغير المستقل المتمثل في الحاجة للتحسين.

▪ دراسة (أبو عودة، 2018) جاءت جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي لجهاز الشرطة الفلسطينية.

▪ دراسة (أبو الحمضيات، 2017) حيث كان رأس المال الفكري وسيط في العلاقة بين جودة حياة العمل وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

(5) كذلك اختلفت الدراسات التي تناولت موضوعات الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية من حيث إنها كانت منفصلة، في حين ركزت الدراسة الحالية على الموضوعين مجتمعين معاً مكملين لبيئة العمل لضمان نجاح تلك المنظمات، وتميز أدائها المؤسسي.

6) تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة الأجنبية في دراسة مجموعة متغيرات مستقلة وتأثيرها على أداء المنظمات حيث جاءت دراسة (syamsuddint.et.al, 2017) التي تمت على مجمع سولاوسي في إندونيسيا بخمسة متغيرات مثلت: ثلاثة متغيرات مستقلة (أيزو 9000، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة)، وأيضاً بمتغير واحد تابع هو الأداء المؤسسي، كما شملت الدراسة وجود متغير وسيط هو الثقافة التنظيمية.

7) الدراسة الحالية ركزت على التطبيق في البلديات الفلسطينية، بحيث اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث مجالات التطبيق، حيث تشكلت الفجوة في عدم وجود دراسات خصصت للبلديات في فلسطين وجمعت بين متغيرات الدراسة الحالية، بحيث وجدنا أن (16) دراسة وجهت للجامعات والتعليم، وأيضاً (18) دراسة وجهت للقطاع الخاص، ووجهت (12) دراسة للقطاع الحكومي غير البلديات، وأيضاً (5) دراسات كانت حول المجتمع المدني، ولمزيد من التوضيح يمكن الطلاع على الملحق رقم (1).

8) تمثل الدراسات السابقة ركن مهم في مساعدة الباحث في فهم الاطار النظري للدراسة من حيث:

- ربط جزء منها بالدراسة الحاليه من حيث الإتفاق والإختلاف.
- توظيف جزء منها لسد الثغرات الموجودة في الإطار النظري والتي لم تغطيها الكتب.
- جزء منها استخدم للمساهمة في تحديد مشكلة الدراسة.
- جزء منها استخدم في بناء أدوات جمع البيانات للدراسة.

9) بعض الدراسات اعتمدت على استخدام أحد نماذج التميز كمياري للقياس مثل:

✓ دراسة (المصري، 2015) أخذت بالنموذج الأوروبي للتميز، بعنوان: "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني".

✓ دراسة (أبو ريا، 2014) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية". والتي أخذت فقط بستة معايير من النموذج الأوروبي للتميز هي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات/الإجراءات، رضا المستفيدين، جودة الخدمة) وشملت توصياتها المستقبلية بدراسة واقع أداء المؤسسات الحكومية وفق النموذج الأوروبي للتميز.

✓ دراسة (بدوان، 2018) أخذت بالنموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج) بعنوان: "علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة".

✓ دراسة (أبو الحمضيات، 2017) أخذت بالنموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج) بعنوان: "الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين جودة حياة العمل وتحقيق التميز المؤسسي، بوزارة الداخلية والأمن الوطني، المحافظات الجنوبية".

✓ دراسة (المدهون، 2014) أخذت بالنموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج) بعنوان: "عمليات المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة".

✓ دراسة (عبد الهادي، 2017) أخذت بالنموذجين الأوروبي والأمريكي للتميز في دراستها بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) في قطاع غزة".

10 تحديد الفجوة البحثية التي عمل الباحث عليها من خلال الدراسة الحالية وفقاً للنقاط التالية:

- لا توجد أي دراسة أخذت بالمتغيرين المستقلين (الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية) معاً كمتغيرين مستقلين، في حين أن الدراسة الحالية جمعت بين المتغيرين.
- تم الأخذ بالاعتبار الحالة التكاملية بين الخصائص الريادية للأشخاص وبين جودة الحياة الوظيفية كبيئة عمل.
- مجال تطبيق هذه الدراسة يوجه لقطاع البلديات في فلسطين باعتباره من أهم قطاعات التنمية المستدامة، والأكثر احتكاكاً بالمواطنين، ويغطي نشاطه كامل المناطق في فلسطين، حيث إن الدراسات السابقة لم تتناول قطاع البلديات ومعظمها ركز على التعليم والجامعات والوزارات الحكومية وقطاع الصناعة.
- الدراسات السابقة اعتمدت على عدد بسيط من الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية، في حين تمّ في الدراسة الحالية ربطها بعدد أكبر من الخصائص الريادية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها على تميز الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً لإنجاز 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 بالموضوع، وبالتالي تُحقق الأهداف التي تسعى إليها. وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي عرض لذلك.

2.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف الحمداني (2006، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى

لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

3.3 مصادر جمع البيانات

1. المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومواقع الإنترنت المختلفة، إضافة إلى اطلاع الباحث ومتابعته إصدارات ومنشورات وزارة الحكم المحلي ذات العلاقة وعلى سبيل المثال (كتيب الإطار الإستراتيجي للتحويل إلى بلديات الكترونية 2019-2023)، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة والتي ساعدت في الإطار النظري للدراسة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والتي صممت خصيصاً لمعرفة وقياس رأي عينة الدراسة التي تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل، بهدف اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون ممن يشغلون الوظائف الإشرافية والقيادية لدى البلديات الخمس الكبرى في المحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (523) موظفاً. وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (385) استبانة بنسبة استرداد (73.6%)، واستبعاد (7) استبانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين.

5.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية "، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تكونت من أربعة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات، ويتكون من (7) مجالات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي)، وكل منها يشمل أربعة أسئلة تمثل جميعها (28) فقرة.

القسم الثالث: وهو عبارة عن جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات، ويتكون من (7) مجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية)، وكل منها يشمل أربعة أسئلة تمثل جميعها (28) فقرة.

القسم الرابع: وهو عبارة عن تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات، ويتكون من (18) فقرة تمثل المعايير التسعة لنموذج التميز الأوروبي وبواقع سؤالين لكل معيار.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول(1.3):

جدول 1.3: درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

6.3 خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية "، متبعاً الخطوات التالية:

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 5- تم عرض الاستبانة على (15) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بغزة، وأيضاً تم عرض الاستبانة على رؤساء البلديات وعلى بعض الموظفين المؤهلين للتحكيم، ملحق (3).
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (7).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
7. اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8.3 صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010، ص105). كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل مستخدميها" (عبيدات وآخرون، 2001، ص179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1.8.3. صدق آراء المحكمين الصدق الظاهري:

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاي، 2010، ص107). حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (15) متخصصاً في مجال الإدارة، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية – انظر الملحق رقم (7).

2.8.3. صدق المقياس:

1.2.8.3. الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (40) موظفاً.

1.1.2.8.3. الاتساق الداخلي للخصائص الريادية لدى موظفي البلديات:

جدول 2.3 نتائج الاتساق الداخلي – مجال الحاجة للإنجاز.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	أنجز الأعمال المطلوبة مني بشكل تام	0.859	*0.000
2	لدي الاستعداد لتقديم جهود مضاعفة مقابل ما ستحققه البلدية من عوائد مستقبلية	0.807	*0.000
3	أستمر بالعمل عندما تواجهني أية مشكلة إلى أن أقوم بحلها	0.849	*0.000
4	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار إلى نتائج	0.772	*0.000

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

يوضح جدول (2.3) 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 صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 3.3 نتائج الاتساق الداخلي - مجال المبادرة.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي	0.731	*0.000
2	أستطيع العمل ضمن فريق لتقديم مبادرات ابتكارية فاعلة	0.877	*0.000
3	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي	0.892	*0.000
4	أبادر في نسج علاقات استراتيجية تخدم مصلحة العمل	0.87	*0.000

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

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المبادرة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.3 نتائج الاتساق الداخلي - مجال الثقة بالنفس.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	أتمتع بثقة عالية في قدرتي على التعبير عن أفكاري بمهنية	0.724	*0.000
2	أستطيع تعلم أي شيء وفق حاجة العمل	0.875	*0.000
3	أتمتع بالقدرة الكافية في استكشاف ميول الآخرين	0.86	*0.000
4	أثق بأنني سأنجح في أي عمل جديد أقوم به	0.808	*0.000

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

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الثقة بالنفس " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 5.3 نتائج الاتساق الداخلي - مجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	أمتلك حرية القرار في تحديد كيفية أداء عملي	0.732	*0.000
2	أستطيع تدبر أموري بنفسني في أي شيء أقوم به	0.812	*0.000
3	أشعر بأن نتائج العمل دائماً أفضل عندما تكون تحت إشرافي الشخصي	0.753	*0.000
4	أتحمل المسؤولية عن كافة نتائج الأعمال التي أقوم بها	0.791	*0.000

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

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستقلالية وتحمل المسؤولية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 6.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال الإبداع.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	أفضل العمل الذي يحتاج إلى تفكير إبداعي	0.881	*0.000
2	أقوم بتقديم أفكار جديدة بشكل مستمر للآخرين	0.901	*0.000
3	أحرص على تبني أساليب جديدة في تطوير العمل	0.872	*0.000
4	أسعى لإحداث تغييرات تطويرية في أساليب العمل	0.888	*0.000

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

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 7.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال المخاطرة.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات	0.792	*0.000
2	لدي أفكار حاسمة في العمل بغض النظر عن درجة المخاطرة	0.92	*0.000
3	أؤمن بضرورة مواجهة تغييرات البيئة	0.813	*0.000
4	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بالمخاطرة	0.796	*0.000

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

يوضح جدول (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المخاطرة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 8.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال التحكم الذاتي.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	أأخذ قراراتي بحكمة	0.789	*0.000
2	أسيطر على تصرفاتي وأوجهها لمصلحة العمل	0.781	*0.000
3	أدرس أية مشكلة صعبة تواجهني في عملي بجوانبها المختلفة	0.858	*0.000
4	أستطيع ضبط انفعالاتي عند التعامل مع الآخرين	0.849	*0.000

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

يوضح جدول (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحكم الذاتي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

2.1.2.8.3. الاتساق الداخلي لجودة الحياة الوظيفية لدى البلديات:

جدول 9.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال المشاركة في اتخاذ القرار.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تتبع الإدارة العليا للبلدية سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات	0.871	*0.000
2	يتمتع العاملون بقدرات عالية تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار	0.734	*0.000
3	يساهم العاملون في بناء خطط البلدية	0.876	*0.000
4	يشارك العاملون في حل مشاكل العمل	0.893	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يوضح جدول (9.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 10.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال الاستقرار والأمان الوظيفي.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تمتلك البلدية الإمكانات اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين	0.918	*0.000
2	يتوفر بالبلدية مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والاستقرار الوظيفي	0.906	*0.000
3	يتقاضى العاملون رواتب مالية كافية تكفل حقوقهم	0.917	*0.000
4	تتبنى البلدية سياسات تحفيزية يمكن من خلالها الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء	0.904	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يوضح جدول (10.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 11.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال برامج التدريب.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تركز سياسات العمل بالبلدية على تنفيذ برامج تدريبية تعزز مهارة العاملين	0.893	*0.000
2	تمتلك البلدية موازنة سنوية كافية للتدريب والتطوير	0.862	*0.000
3	تواكب البلدية التطور التكنولوجي والتقني في مجال التدريب	0.845	*0.000
4	تتلاءم مخرجات التدريب مع الغرض المحدد من التدريب	0.895	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يوضح جدول (11.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " برامج التدريب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 12.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال الترقى والتقدم الوظيفي.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يقوم نظام الترقيات على أسس إدارية واضحة	0.946	*0.000
2	تمنح فرص الترقية الاستثنائية على أساس كفاءة العاملين	0.927	*0.000
3	يوجد توافق بين القدرات العملية والدرجة الوظيفية للعاملين	0.915	*0.000
4	يتوافق مسار التقدم والترقي الوظيفي مع حاجات وامكانيات البلدية	0.861	*0.000

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

يوضح جدول (12.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الترقى والتقدم الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 13.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال علاقات العمل.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يسود التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين في البلدية	0.782	*0.000
2	توفر البلدية رحلات ترفيهية للعاملين فيها	0.901	*0.000
3	تقوم ثقافة البلدية على احترام الالتزامات العائلية للعاملين	0.914	*0.000
4	تسود علاقات التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية	0.877	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يوضح جدول (13.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "علاقات العمل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 14.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال الأجور والمكافآت.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تتبع البلدية نظام أجور مناسباً يلائم الوضع الإقتصادي	0.935	*0.000
2	ينسجم الراتب مع خبراتك ومسماك الوظيفي	0.963	*0.000
3	يتوافر في البلدية نظام مكافآت يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين	0.896	*0.000
4	يعتبر الراتب مناسباً مقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال	0.864	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يوضح جدول (14.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأجور والمكافآت" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 15.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال الصحة والسلامة المهنية.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تساعد بيئة العمل في البلدية على الحد من حوادث العمل	0.876	*0.000
2	توفر البلدية كافة وسائل السلامة المهنية للعاملين	0.886	*0.000
3	تجري البلدية الفحوصات الطبية الدورية للعاملين	0.881	*0.000
4	تتيح البلدية للعاملين خدمات التأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية	0.761	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يوضح جدول (15.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصحة والسلامة المهنية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

3.1.2.8.3. الاتساق الداخلي لتمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات:

جدول 16.3: نتائج الاتساق الداخلي - مجال تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تطور القيادة رسالة وقيم البلدية بما ينسجم مع تمييز الأداء	0.751	*0.000
2	تسعى قيادة البلدية إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بين البلديات	0.778	*0.000
3	تبنى إدارة البلدية سياستها بناء على توقعات واحتياجات أصحاب المصالح	0.667	*0.000
4	تعكس الاستراتيجية رؤية البلدية	0.883	*0.000
5	تحقق الخطة الاستراتيجية أهداف وغايات البلدية	0.792	*0.000
6	تسعى إدارة البلدية إلى التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد التقنية والاستفادة منها	0.829	*0.000
7	تهتم إدارة البلدية بالتطوير المستمر لنظم إدارة الموارد البشرية	0.831	*0.000
8	تعمل البلدية على تطوير مهارات العاملين	0.814	*0.000
9	تقوم البلدية بجمع وتحليل المعلومات باستمرار للتعرف على سير العمل لديها	0.82	*0.000
10	تستقي البلدية التغذية الراجعة من كافة أصحاب المصالح	0.829	*0.000
11	توفر البلدية الأدوات التي تساعد الموظف على التميز	0.832	*0.000
12	تهتم البلدية بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري	0.771	*0.000
13	يحصل المستفيدون من البلدية على خدمة مميزة	0.849	*0.000
14	تهتم البلدية بقياس رضا الجمهور بشكل دوري	0.835	*0.000
15	تعزز البلدية بناء الشراكات والتشبيك مع المؤسسات والجهات المانحة من أجل دعمها نحو الالتزام بمسئوليتها المجتمعية	0.791	*0.000
16	تعمل البلدية على إعفاء بعض شرائح المجتمع من الالتزامات المالية المترتبة عليهم في ضوء المسؤولية المجتمعية الملقاة على عاتقها	0.649	*0.000
17	تركز إدارة البلدية على قياس سلامة الوضع المالي للبلدية عبر مجموعة مناسبة من المقاييس مثل (درجة الالتزام بالموازنة، ترشيد النفقات)	0.646	*0.000
18	يتوافر لدى البلدية مؤشرات أداء لقياس العمليات مثل (وقت الإنجاز، التقييم، نسبة الأخطاء، الانتاجية، الإبداع والتحسين)	0.794	*0.000

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

يوضح جدول (16.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

2.2.8.3. الصدق البنائي:

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 الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 موظف.

جدول 17.3: نتائج الصدق البنائي للاستبانة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.860	الحاجة للإنجاز
*0.000	0.885	المبادرة
*0.000	0.890	الثقة بالنفس
*0.000	0.816	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
*0.000	0.889	الإبداع
*0.000	0.866	المخاطرة.
*0.000	0.827	التحكم الذاتي
*0.000	0.584	الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات
*0.000	0.832	المشاركة في اتخاذ القرار
*0.000	0.879	الاستقرار والأمان الوظيفي
*0.000	0.883	برامج التدريب
*0.000	0.891	التقدم والتقدم الوظيفي
*0.000	0.903	علاقات العمل
*0.000	0.854	الأجور والمكافآت
*0.000	0.874	الصحة والسلامة المهنية
*0.000	0.916	جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات
*0.000	0.853	تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات

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

يبين جدول (17.3) أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

9.3 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أية درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010، ص97). وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (40) موظف.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (18.3).

جدول 18.3: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات	28	0.963
جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات	28	0.974
تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات	18	0.963
جميع فقرات الاستبانة معاً	74	0.975

تبين من النتائج الموضحة في جدول (18.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.963 و 0.974)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.975)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (7) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة كبيرة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

10.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19.3).

جدول 19.3: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات	1.021	0.249
جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات	0.574	0.897
تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات	0.750	0.627
جميع مجالات الاستبانة	0.776	0.583

يتضح من النتائج في جدول (19.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن البيانات لهذه المجالات تتبع التوزيع الطبيعي حيث يمكن استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

استعرض الباحث منهجية الدراسة وإجراءاتها، واعتماده المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وأكثرها مناسبة لموضوع الدراسة. كما أوضح الباحث المصادر التي استخدمها في الدراسة بنوعيتها الثانوية والأولية، واستعرض مجتمع الدراسة المكون من موظفي الوظائف الإشرافية في البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية: (رفح، خان يونس، ديرالبلح، غزة وجباليا)، والبالغ عددهم (523) مفردة. واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (523) استبانة على جميع أفراد المجتمع، وتم استرداد (385) استبانة بمعدل (73.6%) وتم استبعاد عدد (7) استبانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين. وأشار إلى المقياس المستخدم في تصحيح أداة الدراسة، وهو المقياس الخماسي. وتم استعراض الخطوات التي اتبعتها لإعداد الاستبانة بشكلها النهائي، ومن ثم توضيح الطرق التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وفي الختام تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن فرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضح من جدول (1.4) أن ما نسبته (85.7%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (14.3%) إناث. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني ذاته كونه مجتمعاً ذكورياً؛ أي يعتمد على الذكور أكثر من اعتماده على الإناث في سوق العمل، فضلاً عن أن عادات وتقاليد المجتمع الفلسطيني توجب أن يقوم الرجل بالوظيفة، ويضاف لذلك سياسات التعيين في البلديات التي تركز على الذكور أكثر من الإناث، كما وأن طبيعة العمل وأعباءه ومتطلباته في البلديات وأوقات الدوام التي قد لا تتناسب كثيراً مع الإناث بسبب أن بعض الوظائف المهنية والفنية والخدماتية تتناسب الذكور بشكل أكبر. وهذا يتناسب مع تركيبة القوى العاملة حسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والتي أشارت نتائج مسح القوى العاملة في فلسطين للعام (2019م) أن نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة متدنية مقارنة بالذكور حيث أن النسبة (20%) في المحافظات الجنوبية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2019م).

جدول 1.4: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
85.7	324	ذكر
14.3	54	أنثى
100	378	المجموع

2.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يتضح من جدول (2.4) أن ما نسبته (1.1%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير البلدية، (12.4%) مدير دائرة، (27%) رئيس قسم، (44.4%) رئيس شعبة، بينما (15.1%) مساهم الوظيفي غير ذلك (رئيس بلدية، مستشار قانوني، نائب رئيس دائرة/ قسم/ شعبة/ مركز، مسمى بالوكالة أو تكليف).

ويعزو الباحث سبب ارتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على مسمى وظيفي "رئيس شعبة" إلى أن الوظائف الإشرافية في الهيكل التنظيمي الهرمي للبلديات يندرج فيها شعب متعددة وهو ما يعكس واقع هيكلية البلديات وكذلك دورهم المنوط في إدارة أمور البلدية كقوة إشرافية متوسطة وحلقة وصل بين الإدارة العليا والفئات المهنية العاملة والجمهور، كما أن ارتفاع نسبة المسميات الوظيفية الصغرى كرئيس شعبة أمر طبيعي، بحيث أن نسبة المسميات الوظيفية الصغرى هي أعلى من المسميات الوظيفية الكبرى في شتى المنظمات ومواقع العمل، فكلما ارتفعنا بالمسمى الوظيفي كلما انخفض عدد الوظائف، فمثلا مسمى مدير بلدية فهو ممثل بموظف واحد لكل بلدية، كما أن طبيعة أغلب الوظائف بالبلديات في المستويات الدنيا التنفيذية، وهذا يعكس سلامة الهيكل التنظيمي الهرمي المعتمد في البلديات.

جدول 2.4: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
1.1	4	مدير البلدية
12.4	47	مدير دائرة
27	102	رئيس قسم
44.4	168	رئيس شعبة
15.1	57	أخرى
100	378	المجموع

3.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من جدول (3.4) أن ما نسبته (22.8%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فما دون، 64.6% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (11.4%) مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما (1.3%) مؤهلهم العلمي دكتوراه. وبذلك يتبين أن غالبية مجتمع الدراسة مؤهل علمياً، بحيث يحمل شهادة جامعية بدرجة بكالوريوس فأكثر بنسبة (77.2%) وهذه الدرجة شملت جميع المسميات الوظيفية، وهذا مؤشر على أهمية مجتمع الدراسة وقيمهم التنظيمية، كما ويدل ذلك على وجود كفاءات متعددة تستدعي من البلديات العمل على استثمارها، واكتشاف من منها يحمل خصائص ريادية لاستثمارها بشكل إيجابي لخدمة البلدية.

ويعزو الباحث سبب إرتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس إلى أن المؤهل العلمي يعد معياراً مهماً عند الاختيار والتعيين وكذلك في التقدم للوظائف الإشرافية، كما وأن سبب تدني نسبة الموظفين ممن كان مؤهلهم العلمي "دكتوراه" يرجع إلى طبيعة البلديات كونها هيئات محلية خدمتية وليست مؤسسات أكاديمية، وبالتالي العدد الموجود في البلديات من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه هو توجه محمود من إدارة البلديات نحو تعزيز الكفاءات واستقطاب العاملين الرياديين للعمل، كما يعد ذلك نتاج جهد شخصي لبعض العاملين بهدف تطوير الذات وهذا مؤشر إيجابي نحو وجود مناخ ريادي بالبلديات. كما تفسر نتائج عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية، وبما يتعلق بمستوى المؤهل العلمي وجود نسبة (22.8%) ممن يحمل دبلوم متوسط فما دون يتناسب مع العديد من وظائف البلدية الميدانية.

جدول 3.4: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
22.8	86	دبلوم متوسط فما دون
64.6	244	بكالوريوس
11.4	43	ماجستير
1.3	5	دكتوراه
100	378	المجموع

4.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته (7.1%) من عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات، 20.4% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من (10) سنوات، (32.3%) تتراوح سنوات خبرتهم من (10) إلى أقل من (20) سنة، بينما (40.2%) سنوات خبرتهم (20) سنة فأكثر.

يتضح من مجتمع الدراسة أن نسبة 72.5% لديه سنوات خدمة تفوق (10) سنوات وبالتالي لديهم القدرة للفهم والتعامل مع فقرات ومحاو الاستبانة مما يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، وهذا يؤكد على خبرة الموظفين وعلى قدرتهم على التميز والإبداع، كما أن هذه الفترة كفيلة بأن تمنح العاملين الخبرة الكافية والاستقرار الوظيفي الذي يرتقي بأدائهم نحو الأفضل وليكونوا رياديين فيما لو تم تهيئة بيئة العمل لهم وتوفير جودة حياة وظيفية، وهذا ما ينعكس إيجاباً على تميز أداء العاملين في البلديات.

ويعزو الباحث سبب ارتفاع نسبة سنوات الخبرة للفئة (من 20 سنة فأكثر) إلى (40.2%) أن الوظائف الإشرافية تحتاج إلى عدد من السنوات للوصول لها، في حين كان سبب تدني سنوات الخبرة للفئة (أقل من 5 سنوات) إلى (7.1%) لعدم وجود تعيينات جديدة في البلديات خلال السنوات الأخيرة.

جدول 4.4: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	27	7.1
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	77	20.4
من 10 إلى أقل من 20 سنة	122	32.3
20 سنة فأكثر	152	40.2
المجموع	378	100

5.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل:

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته (17.2%) من عينة الدراسة يعملون في بلدية رفح، (18%) يعملون في بلدية خان يونس، (6.6%) يعملون في بلدية دير البلح، (43.4%) يعملون في بلدية غزة، بينما (14.8%) يعملون في بلدية جباليا.

تعتبر عينة الدراسة وفقاً لمكان العمل طبيعية بحيث حصلت بلدية غزة على نسبة (43.4%) من النسبة الكلية، ويعزو الباحث سبب ارتفاع نسبة العاملين في بلدية غزة إلى أنها تمثل أكبر بلديات قطاع غزة من حيث عدد الموظفين وعدد الأشخاص والأحياء التي تخدمها، في حين نجد أن بلدية دير البلح حصلت على أقل نسبة بسبب صغر حجم البلدية من حيث المساحة والسكان والعدد الإجمالي لعدد الموظفين، ونجد أن بلديات رفح وخان يونس وجباليا متقاربة فيما بينها وأرقامها تتسجم مع مساحة البلدية والكثافة السكانية فيها.

جدول 5.4: توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل.

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
17.2	65	بلدية رفح
18.0	68	بلدية خان يونس
6.6	25	بلدية دير البلح
43.4	164	بلدية غزة
14.8	56	بلدية جباليا
100	378	المجموع

3.4 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5=1-4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 6.4: يوضح المحك المعتمد في الدراسة.

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	غير موافق
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	موافق
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	موافق بشدة

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى مجالات الاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

4.4 تحليل فقرات الاستبانة

من خلال تحليل فقرات الاستبانة سيتم استعراض الإجابة على التساؤل الرئيس والاسئلة الفرعية المنبثقة عنه وذلك على النحو التالي:

1.4.4. تحليل فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات:

للإجابة على الشق الأول من السؤال الأول من أسئلة الدراسة والمتمثل في: ما مدى توافر الخصائص الريادية لدى البلديات الفلسطينية؟ حيث تم تحليل الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي) والتي جاءت على النحو التالي:

1.1.4.4. تحليل فقرات مجال الحاجة للإنجاز:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (7.4).

جدول 7.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال الحاجة للإنجاز.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أنجز الأعمال المطلوبة مني بشكل تام	4.52	0.61	90.40	1
2	لدي الاستعداد لتقديم جهود مضاعفة مقابل ما ستحققه البلدية من عوائد مستقبلية	4.36	0.71	87.25	2
3	أستمر بالعمل عندما تواجهني أية مشكلة إلى أن أقوم بحلها	4.36	0.72	87.20	3
4	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار إلى نتائج	4.20	0.75	83.98	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.36	0.52	87.2	موافق بشدة

من جدول (7.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أنجز الأعمال المطلوبة مني بشكل تام " يساوي 4.52

(الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (90.40%) وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من

قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أمتك القدرة على ترجمة الأفكار إلى نتائج " يساوي 4.20 أي أن الوزن النسبي (83.98%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الحاجة للإنجاز " يساوي (4.36) أي أن الوزن النسبي (87.20%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. بسبب الرغبة بتحقيق الطموحات على صعيد العمل فهي من أكثر اهتمامات العاملين في البلديات؛ لأنهم بشكل عام يسعون إلى تحقيق الذات والمتمثل بالإنجازات المحققة على صعيدهم الشخصي وعلى صعيد البلديات التي يعملون فيها.

ويغزو الباحث ذلك إلى وجود رغبة عالية لدى العاملين ودافعية للعمل أكثر من أقرانهم في منظمات أخرى، بحيث يتصرفون كما لو كانوا يمتلكون مصادر ذاتية للتحفيز، كما أن الرغبة في تحقيق إنجاز على مستوى العمل من أكثر اهتمامات العاملين في البلديات، بكونها ذات طابع خدماتي ومسئولية اجتماعية كبيرة بوصفها أحد أطراف الحكم في البلاد، الأمر الذي يعبر عن شخصية ذات طابع قيادي، كما وتعكس النمط المتميز من الخصائص التي لا تتوفر إلا عند الرياديين.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة وشملت: دراسة (ماضي وجفال 2019م)، ودراسة (مثنى 2018م)، ودراسة (أبوسمرة 2017م)، ودراسة (غنام 2017م)، ودراسة (النشمي 2017م)، ودراسة (Aligba & Fusch, 2017)، ودراسة (علي 2016م)، ودراسة (عمار 2016م)، ودراسة (سلطان 2016م)، ودراسة (المومني 2016م و2014م)، ودراسة (فارس 2016م)، ودراسة (الضامن 2015م)، ودراسة (Dudnik, 2013). والتي أكدت جميعها بأن مستوى الحاجة إلى الإنجاز كان بدرجة موافق بشدة، مما يؤكد على الإصرار والمثابرة والعمل الدؤوب لتحقيق الإنجاز.

2.1.4.4. تحليل فقرات مجال " المبادرة " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (8.4).

جدول 8.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المبادرة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي	4.34	0.70	86.77	2
2	أستطيع العمل ضمن فريق لتقديم مبادرات ابتكارية فاعلة	4.36	0.72	87.20	1
3	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي	4.28	0.78	85.56	3
4	أبادر في نسج علاقات استراتيجية تخدم مصلحة العمل	4.13	0.82	82.66	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.28	0.58	85.5	موافق بشدة

من جدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أستطيع العمل ضمن فريق لتقديم مبادرات ابتكارية فاعلة " يساوي (4.36) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (87.20%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أبادر في نسج علاقات استراتيجية تخدم مصلحة العمل " يساوي (4.13) أي أن الوزن النسبي (82.66%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المبادرة " يساوي (4.28) أي أن الوزن النسبي (85.54%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى كون الإنسان الفلسطيني مبادراً بطبعه، ونظراً لأن البلديات تخدم المجتمع المحلي وهو مجتمع عائلي نجد أن البلديات بيئة خصبة لنموها، وهذا أمر من شأنه إحداث التغييرات المطلوبة وصناعة الأحداث الجديدة واستغلال الفرص المتاحة، فهي تتضمن استجابة العامل لما

يحدث من حوله، والعامل المبادر يمتلك العديد من المزايا التي تساعده على النجاح، ومن ضمنها عدم إلقاء اللوم على الأشخاص الآخرين أو الظروف؛ لأن كل التصرفات والأفعال التي تصدر عن المبادرين تتسم بالوعي والإدراك والقدرة على ترك الآثار الإيجابية، كما أن المبادرة والتقدم بالأفكار الريادية باستمرار تجعل العامل دائماً محط رضا الإدارة العليا للبلدية، إضافة إلى أن طبيعة العمل تتطلب المبادرة نحو تقديم الأفضل والأكثر كفاءة وفاعلية لإنجاز المهام.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل: دراسة (ماضي وجفال 2019م)، ودراسة (مثنى 2018م)، ودراسة (أبوسمرة 2017م)، ودراسة (غنام 2017م)، ودراسة (عمار 2016م)، ودراسة (علي 2016م)، ودراسة (المومني 2016م و2014م)، ودراسة (فارس 2016م)، ودراسة (الضامن 2015م)، حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى المبادرة كان بدرجة موافق بشدة.

3.1.4.4. تحليل فقرات مجال " الثقة بالنفس ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (9.4).

جدول 9.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الثقة بالنفس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أتمتع بثقة عالية في قدرتي على التعبير عن أفكارتي بمهنية	4.39	0.69	87.75	1
2	أستطيع تعلم أي شيء وفق حاجة العمل	4.30	0.71	86.08	3
3	أتمتع بالقدرة الكافية في استكشاف ميول الآخرين	4.05	0.82	80.95	4
4	أثق بأنني سأنجح في أي عمل جديد أقوم به	4.31	0.76	86.15	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.26	0.58	85.19	موافق بشدة

من جدول (9.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أتمتع بثقة عالية في قدرتي على التعبير عن أفكارتي بمهنية " يساوي (4.39) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (87.75%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- ✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أتمتع بالقدرة الكافية في استكشاف ميول الآخرين " يساوي (4.05) أي أن الوزن النسبي (80.95%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- ✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الثقة بالنفس " يساوي (4.26) أي أن الوزن النسبي (85.19%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة العاملين في البلديات تمكنهم من شعورهم بالاطمئنان، وامتلاكهم قدرات تؤهلهم لمواجهة العوائق والمشاكل بهدوء وصبر، مما يؤكد على الإصرار النابع من ثقة العاملين بالبلديات بأنفسهم وبقدراتهم.

كما ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان العاملين الذاتي بقدراتهم وإمكانياتهم العلمية والعملية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف بالاعتماد على أنفسهم، ذلك أن الثقة بالنفس هي الأساس المنطقي للبدء في أي عمل، فالريادي يقدم أعمالاً مبتكرة ومتميزة لم يقدمها احد من قبله. كما أن معظم العاملين في البلديات هم من حملة المؤهلات العلمية العليا والتي تشمل أحد مصادر الثقة بالنفس.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل: دراسة (ماضي وجفال 2019م)، ودراسة (مثنى 2018م)، ودراسة (أبوسمرة 2017م)، ودراسة (غنام 2017م)، ودراسة (النشمي 2017م)، ودراسة (عمار 2016م)، ودراسة (سلطان 2016م)، ودراسة (علي 2016م)، ودراسة (المومني 2016م و2014م)، ودراسة (فارس 2016م)، ودراسة (الضامن 2015م)، حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى الثقة بالنفس كان مرتفعاً بدرجة كبيرة.

4.1.4.4. تحليل فقرات مجال " الاستقلالية وتحمل المسؤولية ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (10.4).

جدول 10.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أمتلك حرية القرار في تحديد كيفية أداء عملي	3.86	0.93	77.14	4
2	أستطيع تدبر أموري بنفسني في أي شيء أقوم به	4.14	0.78	82.71	3
3	أشعر بأن نتائج العمل دائماً أفضل عندما تكون تحت إشرافي الشخصي	4.16	0.82	83.17	2
4	أتحمل المسؤولية عن كافة نتائج الأعمال التي أقوم بها	4.41	0.76	88.20	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.14	0.6	82.81	موافق

من جدول (10.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أتحمل المسؤولية عن كافة نتائج الأعمال التي أقوم بها " يساوي (4.41) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (88.20%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أمتلك حرية القرار في تحديد كيفية أداء عملي " يساوي (3.86) أي أن الوزن النسبي (77.14%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاستقلالية وتحمل المسؤولية " يساوي (4.14) أي أن الوزن النسبي (82.81%) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وجود عاملين يتمتعون بشخصية ناضجة ولديهم حس المسؤولية، وخبرة كبيرة في مجال العمل، ويؤكد ذلك نتيجة الفقرة الرابعة " أتحمل المسؤولية عن كافة نتائج الأعمال التي

أقوم بها " حيث كانت درجة الموافقة "أوافق بشدة" مما يعني وجود رغبة لدى العاملين بالبلديات في قدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية لو تم منحهم التفويض اللازم، وهذا يدل على مستويات الأداء الراقى المستند إلى إدراك ووعي لمقتضيات المهام والأعمال داخل البلديات.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل: دراسة (مثنى 2018م)، ودراسة (أبوسمرة 2017م)، ودراسة (غنام 2017م)، ودراسة (النشمي 2017م)، ودراسة (عمار 2016م)، ودراسة (سلطان 2016م)، ودراسة (المومني 2016م و2014م)، ودراسة (فارس 2016م)، ودراسة (الضامن 2015م)، دراسة (Dudnik, 2013). حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى المبادرة كان مرتفعاً.

5.1.4.4. تحليل فقرات مجال " الإبداع " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (11.4).

جدول 11.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الإبداع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أفضل العمل الذي يحتاج إلى تفكير إبداعي	4.20	0.73	84.02	1
2	أقوم بتقديم أفكار جديدة بشكل مستمر للآخرين	4.05	0.80	80.95	2
3	أحرص على تبني أساليب جديدة في تطوير العمل	4.04	0.83	80.74	3
4	أسعى لإحداث تغييرات تطويرية في أساليب العمل	3.98	0.86	79.58	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.07	0.65	81.34	موافق

من جدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أفضل العمل الذي يحتاج إلى تفكير إبداعي " يساوي (4.20) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (84.02%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أسعى لإحداث تغييرات تطويرية في أساليب العمل " يساوي 3.98 أي أن الوزن النسبي (79.58%)، ويعني هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الإبداع " يساوي (4.07) أي أن الوزن النسبي (81.34%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يؤكد أن بيئة العمل في البلديات لديها القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة خارجة عن المألوف، وعلى أنه توجد مساحة واسعة للعاملين في الإبداع في أعمالهم وتميزهم اتجاه خدمة الجمهور.

ويعزو الباحث ذلك إلى تبني المجالس البلدية للإبداع والمبدعين من العاملين بنسب متقدمة، وهذا يؤكد على أهمية الإبداع في البلديات، وتوفر هذه الخاصية لدى العاملين يساهم في زيادة التميز المؤسسي، ويحقق ميزة تنافسية.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة مثل: دراسة (ماضي وجفال 2019م)، ودراسة (مثنى 2018م)، ودراسة (أبوسمرة 2017م)، ودراسة (غنام 2017م)، ودراسة (النشمي 2017م) ودراسة (عمار 2016م)، ودراسة (المومني 2014م)، ودراسة (فارس 2016م)، ودراسة (Dudnik, 2013) حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى الإبداع كان مرتفعاً، ويرجع سبب الاتفاق على أهمية الإبداع في كافة المنظمات لإدراك الإدارة العليا في أن البحث الدائم عن الأفكار الجديدة والتجديد في المنتجات والخدمات من شأنه إضفاء ميزة على الأعمال وتعزيز القدرة على المنافسة وتحقيق التميز المؤسسي.

6.1.4.4. تحليل فقرات مجال " المخاطرة " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (12.4).

جدول 12.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات	4.17	0.77	83.39	1
2	لدي أفكار حاسمة في العمل بغض النظر عن درجة المخاطرة	3.87	0.89	77.35	3
3	أؤمن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة	4.04	0.87	80.80	2
4	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بالمخاطرة	3.77	0.97	75.49	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.96	0.71	79.29	موافق

من جدول (12.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات " يساوي (4.17) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (83.39%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بالمخاطرة " يساوي (3.77) أي أن الوزن النسبي (75.49%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المخاطرة " يساوي (3.96) أي أن الوزن النسبي (79.29%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويغزو الباحث ذلك إلى كون قيمة العمل تحت الضغط حاضرة لدى عينة الدراسة ، كما أن المخاطرة تُعد أحد الصفات الأكثر أهمية التي يجب أن يتمتع بها الرياديون، وخاصة للعاملين بمجال تقديم خدمات مثل البلديات، حيث إنهم يتعاملون مع حالات عدم التأكد بثقة عالية ويعملون على استثمارها للحصول على المكاسب والعوائد المادية والمعنوية، كما أن وضع البلديات الكبرى بغزة والعاملين فيها يجعلهم مطالبين دائماً بالعمل تحت ضغوط وإدارة مخاطر، مما يدفع باتجاه تبني أساليب عمل تدعم الدخول في مشاريع غير متوقع عوائدها. ونتيجة حالة عدم التأكد التي يعيشها العاملون بحيث يتم استثمارها بدرجة كبيرة جداً كي لا تصبح المخاطرة مشكلة بل فرصة ترسم حالة رضا لدى أصحاب المصالح.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل: دراسة (ماضي وجفال 2019م)، ودراسة (مثنى 2018م)، ودراسة (أبوسمرة 2017م)، ودراسة (غنام 2017م)، ودراسة (النشمي 2017م)، ودراسة (Aligba & Fusch, 2017)، ودراسة (عمار 2016م)، ودراسة (سلطان 2016م)، ودراسة (علي 2016م)، ودراسة (المومني 2016م و2014م)، ودراسة (فارس 2016م)، ودراسة (الضامن 2015م)، ودراسة (Dudnik, 2013). حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى المخاطرة كان مرتفعاً.

7.1.4.4. تحليل فقرات مجال " التحكم الذاتي ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (13.4).

جدول 13.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار (t) لكل فقرة من فقرات مجال " التحكم الذاتي ".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أخذ قراراتي بحكمة	4.24	0.77	84.87	1
2	أسيطر على تصرفاتي وأوجهها لمصلحة العمل	4.15	0.72	83.07	2
3	أدرس أية مشكلة صعبة تواجهني في عملي بجوانبها المختلفة	4.09	0.81	81.80	3
4	أستطيع ضبط انفعالاتي عند التعامل مع الآخرين	3.95	0.88	79.05	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.11	0.64	82.2	موافق

من جدول (13.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أخذ قراراتي بحكمة " يساوي (4.24) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (84.87%)، ويعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أستطيع ضبط انفعالاتي عند التعامل مع الآخرين " يساوي (3.95) أي أن الوزن النسبي (79.05%)، ويعني هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التحكم الذاتي " يساوي (4.11) أي أن الوزن النسبي (82.20%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل البلديات والتي تحتاج إلى السيطرة على ردودهم والتحكم بها وتوجيهها، خاصة وأنهم من فئة العاملين البالغين أصحاب خبرات عالية وفقاً للنتائج التي أوضحت وجود نسبة (72.5%) من العاملين لديهم خبرة تفوق (10) سنوات، والذين يتمتعون بالحكمة والرؤية والقدرة على السيطرة على الانفعالات وضبط عواطفهم اتجاه الآخرين، وهذا الأمر يؤثر بشكل إيجابي لصالح العامل والعمل أو الموقع الوظيفي للعامل، مما يحد من تقادم ردود أفعال أصحاب المصالح ويرفع من درجة رضاهم.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل: دراسة (أبوسمرة 2017م)، ودراسة (غنام 2017م)، ودراسة (النشمي 2017م)، ودراسة (Aligba & Fusch, 2017)، ودراسة (سلطان 2016م)، ودراسة (Dudnik, 2013) حيث أكدت هذه الدراسات أن مستوى المخاطرة كان مرتفعاً.

8.1.4.4. تحليل جميع فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (14.4).

جدول 14.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	87.20	0.52	4.36	الحاجة للإنجاز
2	85.54	0.58	4.28	المبادرة.
3	85.19	0.58	4.26	الثقة بالنفس
4	82.81	0.60	4.14	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
6	81.34	0.65	4.07	الإبداع
7	79.29	0.71	3.96	المخاطرة.
5	82.20	0.64	4.11	التحكم الذاتي
موافق	83.36	0.47	4.17	جميع فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات

✓ من جدول (14.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات يساوي (4.17) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (83.36%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات بشكل عام.

✓ ويرى الباحث أن الخصائص الريادية التي تم تحديدها في الدراسة (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي). تعد من الخصائص المهمة التي يجب توافرها في العاملين في البلديات الفلسطينية، حيث تعكس هذه النتيجة بشكل سليم أن الخصائص الريادية المتوفرة في العاملين في البلديات تمثل نسبة (83.36%) وهي نسبة مرتفعة، وهذا مؤشر لوجود بيئة داخلية وحاضنة ممتازة يمكن أن يبنى

عليها بمزيد من الاهتمام والتفاعل من مجالس البلديات. من حيث تعزيز هذه المعايير التالية، وفقاً لما جاءت به الدراسة من نتائج على النحو التالي:

- الحاجة للإنجاز: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (87.20%).
- المبادرة: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (85.54%).
- الثقة بالنفس: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (85.19%).
- الاستقلالية وتحمل المسؤولية: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (82.81%).
- التحكم الذاتي: المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (82.20%).
- الإبداع: المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (81.34%).
- المخاطرة: المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (79.29%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن البلديات هي بيئة خصبة وصالحة للعاملين أصحاب الخصائص الريادية، ورغم أن الخصائص الريادية صفات شخصية إلا أنها تحتاج إلى بيئة داخلية لتحقيق فاعليتها بدرجة عالية ومتقدمة في البلديات.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (ماضي وجفال 2019م) والتي دلت أن الخصائص الريادية تتوافر في جامعة فلسطين بنسبة مرتفعة وصلت إلى (89.58%). ومع دراسة (مثنى 2018م) التي أوضحت أن واقع الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وصل إلى نسبة مرتفعة (90.57%). ودراسة (أبوسمرة 2017م) والتي هدفت للتعرف لدور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة بحيث سجلت نسبة مرتفعة (77.9%). ودراسة (غنام 2017م) والتي أكدت على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بحيث كانت نسبة الخصائص الريادية مرتفعة (82.26%). ودراسة (النشمي 2017م) بحيث سجل أثر الخصائص الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية نسبة (70.4%). ودراسة (Aligba & Fusch, 2017) والتي أكدت على ارتفاع نسبة وفاعلية الخصائص والحوافز الريادية لدى الشباب في دلتا النيجر. ودراسة (عمار 2016م) والتي سجلت الخصائص الريادية نسبة (81.11%) كمتغير تابع للمتغير المستقل "مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين

في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". ودراسة (سلطان 2016م) التي أكدت أن مستوى توفر الخصائص الريادية بلغ (79.6%) في طلبة السنة الرابعة تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية. ودراسة (علي 2016م) التي أشارت إلى نسبة توافر الخصائص الريادية لدى مديري الفنادق في محافظة (بابل) بلغت (73.48%). **واتفت الدراسة أيضاً مع دراستي (المومني 2016م و2014م) والتي تمت على الخصائص الريادية في الجامعات الأردنية الخاصة وسجلت نسبة مرتفعة وصلت (76.2%).** ودراسة (فارس 2016م) والتي سجلت الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية نسبة (77.15%) في قطاع غزة. ودراسة (الضامن 2015م) التي أشارت إلى ارتفاع نسبة أثر الخصائص الريادية لدى مالكي ومديري الشركات الصغيرة في العاصمة الأردنية عمان. ودراسة (Dudnik, 2013) التي أكدت ارتفاع نسبة الخصائص الريادية بشركة (Topicus) في هولندا مما أثر إيجاباً على النجاح الاقتصادي الذي حققته.

لم تتفق النتائج مع دراسة (Nurluöz & Esmailzadeh, 2017) حيث لم يكن لديها يقين بعملية قياس وتحديد الخصائص الريادية لدى طلبة قسم التمريض في جامعة الشرق الأدنى _كلية العلوم الصحية _في تركيا، بحيث شملت حالة عدم اليقين كافة الخصائص الريادية التالية (الثقة بالنفس، الحافز الداخلي الحاجة للإنجاز، المخاطرة، الإيمان الذاتي).

2.4.4. تحليل فقرات " جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات " :

للإجابة على الشق الثاني من السؤال الأول من أسئلة الدراسة والمتمثل في: ما مدى توافر جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات الفلسطينية؟ من خلال تحليل معايير جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي البلديات (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترتيب والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) والتي جاءت على النحو التالي:

1.2.4.4. تحليل فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرار " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (15.4).

جدول 15.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتبع الإدارة العليا للبلدية سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات	3.07	1.16	61.33	4
2	يتمتع العاملون بقدرات عالية تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار	3.34	1.00	66.74	1
3	يساهم العاملون في بناء خطط البلدية	3.16	1.09	63.24	3
4	يشارك العاملون في حل مشاكل العمل	3.33	1.03	66.52	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.22	0.89	64.43	موافق إلى حد ما

من جدول (15.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتمتع العاملون بقدرات عالية تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار " يساوي (3.34) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (66.74%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتبع الإدارة العليا للبلدية سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات " يساوي (3.07) أي أن الوزن النسبي (61.33%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام المتوسط الحسابي لمجال " المشاركة في اتخاذ القرار " يساوي (3.22) أي أن الوزن النسبي (64.43%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرى الباحث: أن العاملين في البلديات يملكون الرغبة والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات كونهم مؤهلين ويملكون الخبرة في مجال العمل، وبإمكانهم المساهمة بقدر أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار إذا ما تم السماح لهم بالمساهمة في ذلك وتشجيعهم أيضاً، ويرون أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار متوفرة بدرجة متوسطة في البلديات ولكن تحتاج للمزيد من التطوير. ويعزو الباحث ذلك أن الإدارة العليا للبلديات تعطي مساحات محدودة ومقيدة في مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات معتمدين على درجة عالية من المركزية في كثير من جوانب العمل.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (محمود أبوعودة 2018) حيث نسبة المشاركة في اتخاذ القرار في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (أبو الحمضيات 2017) حيث كانت نسبة المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة موافق إلى حد ما بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة. ودراسة (أبوحميد 2017) حيث نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة كانت بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (البربري 2016) حيث كانت نسبة المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة موافق إلى حد ما لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. ودراسة (الشنطي 2016) حيث نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة الأشغال العامة والإسكان متوسطة وتحتاج للتطوير. ودراسة (الأستاذ 2015) حيث جاءت نتيجة المشاركة في اتخاذ القرار في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال بدرجة موافق.

واختلفت النتائج مع دراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث إن نسبة المشاركة في اتخاذ القرار في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت بدرجة غير موافق. وأيضاً دراسة (Jain, 2016) حيث جاءت المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في صناعات الغزل والنسيج في راجاستان منخفضة. ودراسة (Zara, 2014) حيث نسبة المشاركة في اتخاذ القرار بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية كانت منخفضة.

2.2.4.4. تحليل فقرات مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (16.4).

جدول 16.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الاستقرار والأمان الوظيفي.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين	2.93	1.2	58.57	1
2	يتوفر بالبلدية مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والاستقرار الوظيفي	2.88	1.18	57.61	2
3	يتقاضى العاملون رواتب مالية كافية تكفل حقوقهم	2.37	1.21	47.34	4
4	تتبنى البلدية سياسات تحفيزية يمكن من خلالها الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء	2.39	1.22	47.85	3
	جميع فقرات المجال معاً	2.64	1.05	52.84	موافق إلى حد ما

من جدول (16.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين " يساوي (2.93) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (58.57%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتقاضى العاملون رواتب مالية كافية تكفل حقوقهم " يساوي (2.37) أي أن الوزن النسبي (47.34%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاستقرار والأمان الوظيفي " يساوي (2.64) أي أن الوزن النسبي (52.84%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على أن العاملين في البلديات يشعرون بالأمان النسبي فقط، ولا يوجد أي اهتمام بخصوص منح العاملين الاستقرار الوظيفي، من قبل مجالس البلديات والتي تمثل الإدارة العليا للبلدية.

ويعزو الباحث نتيجة هذا المجال "الاستقرار والأمان الوظيفي" بأن هذا المجال يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستقرار الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز، إضافة إلى اللوائح والقوانين التي تنظم العمل والعقود المختلفة.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (محمود أبوعودة 2018) حيث نسبة الاستقرار والأمان الوظيفي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (أبوشماله 2018) حيث جاءت نسبة الاستقرار والأمان الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (أبوحميد 2017) حيث نسبة الاستقرار والأمان الوظيفي في جامعة الأقصى بغزة كانت بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (أبو الحمضيات 2017) حيث نسبة الاستقرار والأمان الوظيفي بدرجة موافق إلى حد ما بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة. ودراسة (الشنطي 2016) الاستقرار والأمان الوظيفي بدرجة موافق إلى حد ما في وزارة الأشغال العامة والإسكان. ودراسة (البربري 2016) حيث كانت نسبة الاستقرار والأمان الوظيفي بدرجة موافق إلى حد ما لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. ودراسة (الأستاذ 2015) حيث جاءت نتيجة الاستقرار والأمان الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال بدرجة موافق. ودراسة (SWAMY, 2015) حيث جاءت نتيجة الاستقرار والأمان الوظيفي للموظفين في شركات الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارناتاكا الهند بدرجة موافق. ودراسة (Zara, 2014) حيث نسبة الاستقرار والأمان الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية كانت موافق إلى حد ما.

واختلفت النتائج مع دراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث نسبة الاستقرار والأمان الوظيفي في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت غير موافق. ودراسة (Kaniz Marium & Subrata Banik, 2018) حيث جاءت نتيجة الاستقرار والأمان الوظيفي للموظفين بمجموعة RMG من دكا في بنغلاديش بدرجة غير موافق. ودراسة (Verma & Doharey, 2016) حيث جاءت نتيجة الاستقرار والأمان الوظيفي للموظفين في الصناعات الصغيرة في الهند بدرجة غير موافق.

3.2.4.4. تحليل فقرات مجال " برامج التدريب ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (17.4).

جدول 17.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال برامج التدريب.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تركز سياسات العمل بالبلدية على تنفيذ برامج تدريبية تعزز مهارة العاملين	2.91	1.15	58.30	3
2	تمتلك البلدية موازنة سنوية كافية للتدريب والتطوير	2.63	1.11	52.64	4
3	تواكب البلدية التطور التكنولوجي والتقني في مجال التدريب	3.08	1.17	61.54	1
4	تتلاءم مخرجات التدريب مع الغرض المحدد من التدريب	2.92	1.07	58.39	2
	جميع فقرات المجال معاً	2.89	0.99	57.77	موافق إلى حد ما

من جدول (17.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تواكب البلدية التطور التكنولوجي والتقني في مجال التدريب " يساوي (3.08) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (61.54%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- ✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تمتلك البلدية موازنة سنوية كافية للتدريب والتطوير " يساوي (2.36) أي أن الوزن النسبي (52.64%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- ✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " برامج التدريب " يساوي (2.89) أي أن الوزن النسبي (57.77%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على

فقرات هذا المجال. وهذا يدل على أن البلديات بقطاع غزة تهتم بموضوع التدريب وبنسبة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه على الرغم من توافر مجموعة من البرامج التدريبية للعاملين في البلديات إلا أنها حصلت على درجة موافقة تعتبر متوسطة نظراً لعدة أسباب:

- قدم البرامج التدريبية المقدمة بحيث لا تلبي بالشكل الكامل تطوير مهارات العاملين.
- ضعف التمويل لبعض البرامج التدريبية التي تحتاجها البلديات.
- وجود بعض الاختلافات بين مدخلات عملية التدريب والمخرجات المرجوة منها.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (الخشالي والحوامدة 2019) حيث جاءت نسبة برامج التدريب بدرجة موافق إلى حد ما في شركات الصناعة الغذائية الأردنية. ودراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث نسبة برامج التدريب في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت موافق إلى حد ما. ودراسة (محمود أبوعودة 2018) حيث نسبة برامج التدريب في منظمات المجتمع المدني بقطاع جاءت بدرجة موافقة كبيرة. ودراسة (أبو الحمضيات 2017) حيث نسبة برامج التدريب بدرجة موافق إلى حد ما بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة. ودراسة (الأستاذ 2015) حيث جاءت نتيجة برامج التدريب في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال بدرجة موافق، بسبب طبيعة نشاط الدراسة الموجه نحو القطاع الخاص وتحديداً شركة جوال التي تمتلك كل مقومات إنجاح برامج التدريب. ودراسة (SWAMY, 2015) حيث جاءت نتيجة برامج التدريب في شركات الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارناتاكا الهند مرتفعة وبدرجة موافق. **واختلفت النتائج مع** دراسة (Jain, 2016) حيث جاءت نسبة برامج التدريب للعاملين في صناعات الغزل والنسيج في راجاستان منخفضة.

4.2.4.4. تحليل فقرات مجال " الترقى والتقدم الوظيفي " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (18.4).

جدول 18.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الترقى والتقدم الوظيفي.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يقوم نظام الترقيات على أسس إدارية واضحة	2.65	1.30	52.94	2
2	تمنح فرص الترقية الاستثنائية على أساس كفاءة العاملين	2.45	1.19	48.91	4
3	يوجد توافق بين القدرات العملية والدرجة الوظيفية للعاملين	2.59	1.23	51.88	3
4	يتوافق مسار التقدم والترقى الوظيفي مع حاجات وامكانيات البلدية	2.88	1.18	57.51	1
	جميع فقرات المجال معاً	2.64	1.1	52.81	موافق إلى حد ما

من جدول (18.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتوافق مسار التقدم والترقى الوظيفي مع حاجات وإمكانيات البلدية " يساوي (2.88) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (57.51%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- ✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تمنح فرص الترقية الاستثنائية على أساس كفاءة العاملين " يساوي (2.45) أي أن الوزن النسبي (48.91%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- ✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الترقى والتقدم الوظيفي " يساوي (2.64) أي أن الوزن النسبي (52.81%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا أقرب للحصول على درجة غير موافق، وهذا يدل على أن درجة موضوع التقدم والترقى الوظيفي في البلديات قليلاً نوعاً ما.

ويعزو الباحث ذلك إلى الحالة التي تعيشها البلديات خلال هذه المرحلة، وشعور العاملين بعدم إنصافهم في عمليات الترقّي والتقدم الوظيفي.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (الخشالي والحوامدة 2019) حيث جاءت نسبة الترقّي والتقدم الوظيفي بدرجة موافق إلى حد ما في شركات الصناعة الغذائية الأردنية. ودراسة (محمود أبوعودة 2018) حيث نسبة الترقّي والتقدم الوظيفي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة بدرجة موافق إلى حد ما. وأيضاً دراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث نسبة الترقّي والتقدم الوظيفي في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (أبوشماله 2018) حيث جاءت نسبة الترقّي والتقدم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (البربري 2016) حيث كانت نسبة الترقّي والتقدم الوظيفي بدرجة موافق إلى حد ما لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. ودراسة (الهاشمي والعضايلة 2017) حيث كانت نسبة الترقّي والتقدم الوظيفي بدرجة موافق إلى حد ما لدى العاملين في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالسعودية. ودراسة (الأستاذ 2015) حيث هناك موافقة من قبل العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية على فقرات هذا المجال بدرجة موافق بشدة. ودراسة (SWAMY, 2015) حيث جاءت نتيجة الترقّي والتقدم الوظيفي في شركات الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارناتاكا الهند بدرجة موافق. ودراسة (Zara, 2014) حيث نسبة الترقّي والتقدم الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية كانت موافق إلى حد ما.

واختلفت النتائج مع دراسة (Kaniz Marium & Subrata Banik, 2018) حيث جاءت نتيجة الترقّي والتقدم الوظيفي للموظفين بمجموعة (RMG) من دكا في بنغلاديش بدرجة غير موافق. ودراسة (أبو حميد 2017) والتي جاءت نتائجها (51.78%) بدرجة غير موافق بسبب عدم وجود نظام واضح وملائم للترقيات من وجهة نظر العاملين في جامعة الأقصى.

ودراسة (Verma & Doharey, 2016) حيث جاءت نتيجة الترقّي والتقدم الوظيفي للموظفين في الصناعات الصغيرة في الهند بدرجة غير موافق.

5.2.4.4. تحليل فقرات مجال " علاقات العمل ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (19.4).

جدول 19.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال علاقات العمل.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يسود التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين في البلدية	3.36	1.03	67.27	1
2	توفر البلدية رحلات ترفيهية للعاملين فيها	2.53	1.20	50.53	4
3	تقوم ثقافة البلدية على احترام الإلتزامات العائلية للعاملين	2.77	1.19	55.48	3
4	تسود علاقات التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية	3.16	1.16	63.23	2
	جميع فقرات المجال معاً	2.96	0.94	59.13	موافق إلى حد ما

من جدول (19.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يسود التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين في البلدية " يساوي (3.36) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (67.27%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " توفر البلدية رحلات ترفيهية للعاملين فيها " يساوي (2.53) أي أن الوزن النسبي (50.53%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " علاقات العمل " يساوي (2.96) أي أن الوزن النسبي (59.13%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. من الملاحظ عدم الانسجام الكامل بين العاملين في البلديات فيما بينهم حيث أن الفقرة الأولى والتي تناولت العمل بروح الفريق بين العاملين في البلدية سجلت نتيجة

متوسطة نسبياً، كما أن الفقرة الثانية والخاصة بتوفير البلدية رحلات ترفيهية للعاملين فيها جاءت النتيجة دون المتوسط وبدرجة غير موافق، وهذا يعني وجود فطور وبرود في العلاقات مما ينعكس على الأداء وعلى نتائج الأداء بشكل سلبي.

ويعزو الباحث وجود علاقات عمل بدرجة موافق إلى حد ما هو أمر جيد بين العاملين في البلديات، إلا أنه يشوبها بعض جوانب الضعف والفتور والقصور لعدة أسباب منها:

- عدم اعتماد بعض البلديات على مفهوم فرق العمل المدارة ذاتياً والتي من شأنها أن تعزز من العلاقات الطيبة بين العاملين خلال العمل.
- شح المصادر المالية وعدم اهتمام البلدية واثرائها على توطيد العلاقات بين العاملين وعلى سبيل المثال غياب الدعم والتنسيق للقيام برحلات ترفيهية لهم، وبناء أندية اجتماعية لخدمة العاملين وأسرتهم، إضافة إلى المواظبة على الاجتماعات خارج العمل، والزيارات العائلية، والمشاركة في المناسبات الخاصة.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة دراسة (الخشالي والحوامدة 2019) حيث جاءت نسبة علاقات العمل " التكامل الاجتماعي" بدرجة موافق في شركات الصناعة الغذائية الأردنية. ودراسة (Kaniz Marium & Subrata Banik, 2018) حيث جاءت نتيجة علاقات العمل بمجموعة (RMG) من دكا في بنغلاديش مرتفعة وبدرجة موافق. ودراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث جاءت نسبة علاقات العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت موافق إلى حد ما. ودراسة (أبوحميد 2017) حيث جاءت نسبة علاقات العمل في جامعة الأقصى بغزة كانت بدرجة موافق إلى حد ما. (ودراسة الشنطي 2016) حيث جاءت نسبة علاقات العمل بدرجة موافق إلى حد ما في وزارة الأشغال العامة والإسكان. ودراسة (Verma & Doharey, 2016) حيث جاءت نتيجة علاقات العمل للموظفين في الصناعات الصغيرة في الهند مرتفعة بدرجة موافق. ودراسة (SWAMY, 2015) حيث جاءت نتيجة علاقات العمل في شركات الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارناتاكا الهند بدرجة موافق. ودراسة (Zara, 2014) حيث جاءت نسبة الرضا لعلاقات العمل بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية كانت بنسبة رضا موافق إلى حد ما.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Jain, 2016) والتي جاءت نتيجة الرضا سلبية لدرجة عدم الموافقة للعاملين في صناعات الغزل والنسيج وذلك إلى اختلاف مستويات التعليم والثقافة بين العاملين ووجود فروق في المسميات الوظيفية والرواتب والمكافأة والحوافز.

6.2.4.4. تحليل فقرات مجال " الأجور والمكافآت ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (20.4).

جدول 20.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الأجور والمكافآت.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتبع البلدية نظام أجور مناسباً يلائم الوضع الاقتصادي	2.56	1.23	51.28	3
2	ينسجم الراتب مع خبراتك ومسماك الوظيفي	2.59	1.24	51.88	1
3	يتوافر في البلدية نظام مكافآت يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين	2.32	1.17	46.47	4
4	يعتبر الراتب مناسباً مقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال	2.58	1.24	51.51	2
	جميع فقرات المجال معاً	2.51	1.08	50.27	غير موافق

من جدول (20.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " ينسجم الراتب مع خبراتك ومسماك الوظيفي " يساوي (2.59) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (51.88%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتوافر في البلدية نظام مكافآت يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين " يساوي (2.32) أي أن الوزن النسبي (46.47%)، وهذا يعني هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الأجور والمكافآت " يساوي (2.51) أي أن الوزن النسبي (50.27%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعني أن هناك عدم رضا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على عدم وجود اهتمام كبير من قبل مجالس البلديات بالأجور والمكافآت العادلة لتحقيق التميز المؤسسي في البلديات، بحيث لا تتبع البلدية نظام أجور مناسباً يلائم الوضع الاقتصادي، نتيجة لظروف الاقتصادية والمالية الصعبة الراهنة، وأيضاً من خلال نتيجة الفقرة الثالثة حيث لا يتوافر في البلدية نظام مكافآت يرتبط

بالأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى أن العاملين في البلديات لا يتلقون رواتبهم الأساسية بانتظام لفترات طويلة، إضافة إلى انخفاض قيمة الراتب وارتفاع مستوى المعيشة في المحافظات الجنوبية مما يؤدي لتقل أعباء الحياة على العاملين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن البلديات في الوقت الحالي في المحافظات الجنوبية تعيش في حالة من الركود وعدم توفر سيولة مالية بسبب قلة الموارد المالية وعدم قدرتها على تحصيل الأموال من المواطنين بسبب الوضع الاقتصادي والتجاري لكافة شرائح المجتمع، إضافة للحصار المفروض على غزة مما ترتب عليه قلة مشاريع الدعم والتمويل والتبرعات الممنوحة من الخارج بفعل الاحتلال الصهيوني والتضييق على البلديات.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث جاءت نسبة الأجور والمكافآت في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت غير موافق. ودراسة (أبوشماله 2018) حيث جاءت نسبة لأجور والمكافآت في وزارة التربية والتعليم العالي بدرجة غير موافق. ودراسة (أبو الحمضيات 2017) حيث نسبة الأجور والمكافآت بدرجة غير موافق إلى حد ما بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة. ودراسة (الشنطي 2016) حيث نسبة الأجور والمكافآت كانت بدرجة غير موافق في وزارة الأشغال العامة والإسكان. ودراسة (Jain 2016) حيث جاءت نسبة الأجور والمكافآت للعاملين في صناعات الغزل والنسيج في راجاستان بدرجة غير موافق إلى حد ما. ودراسة (Zara, 2014) حيث نسبة الأجور والمكافآت بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية كانت بنسبة رضا غير موافق.

واختلفت النتائج مع دراسة (الخشالي والحوامدة 2019) حيث جاءت نسبة الأجور والمكافآت بدرجة موافق إلى حد ما في شركات الصناعة الغذائية الأردنية. ومع دراسة (محمود أبو عودة 2018) حيث جاءت نسبة الأجور والمكافآت في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة متوسطة وبدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (Kaniz Marium & Subrata Banik, 2018) حيث جاءت نتيجة الأجور والمكافآت للموظفين بمجموعة (RMG) من دكا في بنغلاديش متوسطة وبدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة البربري 2016 حيث كانت نسبة الأجور والمكافآت متوسطة وبدرجة موافق إلى حد ما لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. ودراسة (الأستاذ 2015) والتي تمت على العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال حيث جاءت نسبة الرضا مرتفعة وبدرجة موافقة. ودراسة (الهاشمي والعضايلة 2017) حيث كانت نسبة الأجور والمكافآت متوسطة وبدرجة موافق إلى حد ما لدى العاملين في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالسعودية. ودراسة (SWAMY, 2015) حيث جاءت نتيجة الأجور والمكافآت في شركات الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارناتاكا الهند مرتفعة وبدرجة موافق.

7.2.4.4. تحليل فقرات مجال " الصحة والسلامة المهنية ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (21.4).

جدول 21.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الصحة والسلامة المهنية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تساعد بيئة العمل في البلدية على الحد من حوادث العمل	3.17	1.01	63.34	2
2	توفر البلدية كافة وسائل السلامة المهنية للعاملين	3.05	1.05	61.06	3
3	تجري البلدية الفحوصات الطبية الدورية للعاملين	2.51	1.19	50.24	4
4	تتيح البلدية للعاملين خدمات التأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية	3.31	1.13	66.10	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.01	0.88	60.19	موافق إلى حد ما

من جدول (21.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتيح البلدية للعاملين خدمات التأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية " يساوي (3.31) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (66.10%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تجري البلدية الفحوصات الطبية الدورية للعاملين " يساوي (2.51) أي أن الوزن النسبي (50.24%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الصحة والسلامة المهنية " يساوي (3.01) أي أن الوزن النسبي (60.19%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. إن درجة موافقة العاملين في بلديات قطاع غزة على هذا المجال هي موافقة بدرجة متوسط وهذا يعني أن عوامل الصحة والسلامة المهنية موجودة

ولكن ليست بالمستوى المطلوب، فما هو موجود هو من متطلبات العمل المتعارف عليه وبالحد الأدنى، ويتضح ذلك من خلال مستوى الإجابة على الفقرات (4-2) من حيث "تتيح البلدية للعاملين خدمات التأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية" فهذا أمر معمول به في كل المنظمات وبحكم القانون، ومن حيث "توفر البلدية كافة وسائل السلامة المهنية للعاملين" فهذا ضمن شروط قانون العمل الفلسطيني.

ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة موضوع الصحة والسلامة المهنية إلى موازنة عالية وفي ظل الوضع المالي الذي تعيشه بلديات المحافظات الجنوبية فمن الصعب توفير هذه الموازنة إلا بالحد الأدنى، إضافة إلى غياب الثقافة التنظيمية الملائمة والتي تقوم على قيم الحفاظ على الصحة والسلامة المهنية للعاملين من تلقاء أنفسهم، علماً أن البلديات قد توفر بعض تدابير وإجراءات الصحة والسلامة المناسبة في مواقع العمل الداخلية والخارجية إلا أنه يوجد إهمال وعدم استجابة سليمة من قبل العاملين اتجاه ذلك.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث نسبة الصحة والسلامة المهنية في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت موافق إلى حد ما. ودراسة (أبو شمالة 2018) حيث جاءت الصحة والسلامة المهنية في وزارة التربية والتعليم العالي بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (البربري 2016) حيث كانت نسبة الصحة والسلامة المهنية بدرجة موافق إلى حد ما لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. ودراسة (الأستاذ 2015) والتي تمت على العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال حيث جاءت نسبة الرضا بدرجة موافق بشدة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك كون شركة جوال تمتلك موازنة خاصة لهذا المجال ولديها إدارة مخاطر ودائرة مخصصة لمتابعة التأمين الصحي. ودراسة (SWAMY, 2015) حيث جاءت نتيجة الصحة والسلامة المهنية في شركات الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارناتاكا الهند بدرجة موافق. ودراسة (Zara, 2014) حيث نسبة الصحة والسلامة المهنية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية كانت موافق إلى حد ما.

واختلفت النتائج مع دراسة (Jain, 2016) حيث جاءت نسبة الصحة والسلامة المهنية للعاملين في صناعات الغزل والنسيج في راجاستان بدرجة غير موافق.

8.2.4.4. تحليل جميع فقرات جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (22.4).

جدول 22.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	64.43	0.89	3.22	المشاركة في اتخاذ القرار
5	52.84	1.05	2.64	الاستقرار والأمان الوظيفي.
4	57.77	0.99	2.89	برامج التدريب
6	52.81	1.10	2.64	التقدم والتقدم الوظيفي
3	59.13	0.94	2.96	علاقات العمل
7	50.27	1.08	2.51	الأجور والمكافآت
2	60.19	0.88	3.01	الصحة والسلامة المهنية
موافق إلى حد ما	56.77	0.84	2.84	جميع فقرات " جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات "

من جدول (22.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات يساوي (2.84) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (56.77%)، وهذا يعني موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات بشكل عام. ويرى الباحث أن معايير جودة الحياة الوظيفية التي تم تحديدها في الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، التقدم والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) تعد من العوامل الرئيسية التي يجب توافرها في البلديات الفلسطينية؛ لأنها تلبي الحد الأدنى من رضا العاملين بشكل عام، حيث تعكس هذه النتيجة أن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في البلديات متوسطة مقارنة مع ما هو مأمول منها، ومع ما يتطلع إليه العاملون، لذلك لا بد من الاهتمام بدراسة عوامل جودة الحياة الوظيفية لديها للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للموظفين والمجتمع معاً. حيث جاءت المعايير حسب الترتيب التالي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (64.43%).
- الصحة والسلامة المهنية: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (60.19%).
- علاقات العمل: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (59.13%).
- برامج التدريب: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (57.77%).
- الاستقرار والأمان الوظيفي: المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (52.84%).
- الترقى والتقدم الوظيفي: المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (52.81%).
- الأجور والمكافآت: المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (50.27%).

ويعزو الباحث ذلك ورغم أن متوسط درجة الموافقة كانت موافق إلى حد ما نتيجة عدم توافر أهم العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فاعلية ونجاعة جودة الحياة الوظيفية لدى بلديات المحافظات الجنوبية بالشكل الأمثل، والمتمثلة في الأجور والمكافآت والتي تمثل هدف رئيس للعامل وخاصة في ظل الأزمة المالية للبلديات فلا يجد العاملون انتظام في حق تقاضي الأجر بشكل دائم ومستمر، كما أن مجال الترقى والتقدم الوظيفي يعتبر من أساسيات الحقوق التي يبحث عنها العامل في عمله.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (الخشالي والحوامدة 2019) حيث جاءت جودة حياة العمل مرتفعة وبدرجة موافق في شركات الصناعة الغذائية الأردنية وبنسبة رضا (71.36%). ودراسة (محمود أبوعودة 2018) والتي بينت أن جودة الحياة الوظيفية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة كانت بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (65.44%). وأيضاً دراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث جودة الحياة الوظيفية في جهاز الشرطة الفلسطينية كانت بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (52.94%). ودراسة (أبوشماله 2018) والتي دلّت على أن نسبة جودة الحياة الوظيفية في وزارة التربية والتعليم العالي كانت بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (60.83%).

واتفقت مع دراسة (Kaniz Marium & Subrata Banik, 2018) حيث جاءت نتيجة جودة الحياة الوظيفية للموظفين بمجموعة (RMG) من دكا في بنغلاديش بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (65%). ومع دراسة (أبوحميد 2017) والتي جاءت نتيجة أثر أبعاد جودة حياة العمل في جامعة الأقصى بغزة بنسبة (57.33%). ودراسة (أبو الحمضيات 2017) حيث نسبة جودة الحياة الوظيفية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة كانت بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (53.52%). ومع دراسة (الهاشمي والعضايلة، 2017) والتي أوضحت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في المستشفيات

العسكرية بمنطقة الرياض بالسعودية من وجهه نظر العاملين كانت بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (63.6%). ومع دراسة (الشنطي 2016) والتي أظهرت أن واقع أبعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (61.88%). ومع دراسة (البربري، 2016) والتي بينت درجة توافر معايير جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني جاءت بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (61.33%). ومع دراسة (الأستاذ، 2015) التي جاءت بمستوى رضا مرتفع حول جودة حياة العمل في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية- جوال وبنسبة رضا بلغت (79.30%). ودراسة (SWAMY, 2015) حيث جاءت بمستوى رضا مرتفع حول جودة حياة العمل في شركات الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارناتاكا الهند. ودراسة (Zara et al, 2014) والتي أكدت أن جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية كانت بدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (Verma & Doharey, 2016) حيث جاءت نتيجة جودة الحياة الوظيفية للموظفين في الصناعات الصغيرة في الهند متوسطة وبنسبة (65%).

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (صالح، 2018) والتي أظهرت ان نسبة جودة الحياة الوظيفية لدي العاملين في اتصالات الجزائر بورقلة بدرجة منخفضة وبنسبة (46.74%). ومع دراسة دراسة (Jain, 2016) والتي أظهرت أن جودة حياة العمل للعاملين في صناعات الغزل والنسيج في راجاستان كانت منخفضة.

3.4.4. تحليل فقرات " تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات " :

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والمتمثل في: ما مستوى تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية؟ سيتم ذلك من خلال تحليل فقرات تميز الأداء المؤسسي على النحو التالي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في جدول (23.4).

جدول 23.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تطور القيادة رسالة وقيم البلدية بما ينسجم مع تميز الأداء	3.34	1.03	66.84	4
2	تسعى قيادة البلدية الى تحقيق مركز تنافسي جيد بين البلديات	3.48	1.07	69.60	1
3	تبني إدارة البلدية سياستها بناء على توقعات وإحتياجات أصحاب المصالح	3.24	1.03	64.84	7
4	تعكس الإستراتيجية رؤية البلدية	3.38	1.00	67.55	3
5	تحقق الخطة الإستراتيجية أهداف وغايات البلدية	3.33	1.08	66.61	5
6	تسعى إدارة البلدية إلى التأكد من الإستخدام الأمثل للموارد التقنية والإستفادة منها	3.25	1.08	64.97	6
7	تهتم إدارة البلدية بالتطوير المستمر لنظم إدارة الموارد البشرية	3.15	1.18	63.03	9
8	تعمل البلدية على تطوير مهارات العاملين	2.93	1.18	58.56	14
9	تقوم البلدية بجمع وتحليل المعلومات باستمرار للتعرف على سير العمل لديها	3.09	1.13	61.87	11
10	تستقي البلدية التغذية الراجعة من كافة أصحاب المصالح	3.01	1.07	60.16	13
11	توفر البلدية الأدوات التي تساعد الموظف على التميز	2.88	1.49	57.6	16

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
12	تهتم البلدية بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري	2.45	1.15	48.91	18
13	يحصل المستفيدون من البلدية على خدمة مميزة	2.93	1.13	58.51	15
14	تهتم البلدية بقياس رضا الجمهور بشكل دوري	2.85	1.17	56.91	17
15	تعزز البلدية بناء الشراكات والتشبيك مع المؤسسات والجهات المانحة من أجل دعمها نحو الالتزام بمسئوليتها المجتمعية	3.38	1.07	67.62	2
16	تعمل البلدية على إعفاء بعض شرائح المجتمع من الالتزامات المالية المترتبة عليهم في ضوء المسؤولية المجتمعية الملقاة على عاتقها	3.22	1.13	64.34	8
17	تركز إدارة البلدية على قياس سلامة الوضع المالي للبلدية عبر مجموعة مناسبة من المقاييس مثل (درجة الالتزام بالموازنة، ترشيد النفقات)	3.13	1.18	62.59	10
18	يتوافر لدى البلدية مؤشرات أداء لقياس العمليات مثل (وقت الإنجاز، التقييم، نسبة الأخطاء، الانتاجية، الإبداع والتحسين)	3.09	1.15	61.80	12
	جميع فقرات المجال معاً	3.12	0.84	62.37	موافق إلى حد ما

من جدول (23.4) يمكن استخلاص ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تسعى قيادة البلدية إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بين البلديات " يساوي (3.48) الدرجة الكلية من (5) أي أن الوزن النسبي (69.60%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " تهتم البلدية بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري " يساوي (2.45) أي أن الوزن النسبي (48.91%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

✓ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات " يساوي (3.12) أي أن الوزن النسبي (62.37%)، وهذا يعني أن هناك موافق إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن الفقرات (18) والتي جاءت لتعبر عن مجال " تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات" هي لمعايير تميز الأداء المؤسسي التي تم تحديدها في الدراسة وفقاً للنموذج الأوروبي كمؤشرات، بحيث تمثل كل فقرتين معياراً من معايير النموذج والتي تشمل (القيادة، السياسة والاستراتيجية، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، الشراكة وإدارة الموارد، رضا العاملين، رضا العملاء، نتائج ترتبط بالمجتمع، مؤشرات الأداء الرئيسي)، حيث كانت النتائج جيدة إلى حد ما إلا أنه يوجد بعض جوانب القصور ولا سيما في:

- قصور في اهتمام البلديات في التعرف على مستوى رضا أصحاب المصالح بمختلف مكوناتهم: (عاملين، متعاملين، موردين، مقاولين، مؤسسات دعم).
- البطء في تنفيذ إنجاز الخدمات للمواطنين، ووجود درجة عالية من البيروقراطية في إجراءات العمل وتنفيذ الخدمة.
- عدم الاهتمام بتطوير مهارات العاملين بالبلدية وهذا ما أكدته نتيجة أخرى في محور آخر وهي البرامج التدريبية.
- عدم توفير المستلزمات الإدارية اللازمة لإنجاز مهام العمل بالبلدية، والتي تساعد العاملين على التميز والإبداع.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات: كدراسة (أبولدة 2018) والتي أفادت أن نسبة الرضا حول التميز المؤسسي لدى جامعة القدس كان بدرجة موافق إلى حد ما وبنسبة (62.1%)، ودراسة (بدوان 2018) حيث سجلت الدراسة أن التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة كانت بنسبة (68%) وبدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (أبو عودة 2018) والتي أشرت في متغيرين جودة الحياة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي، وسجل تميز الأداء المؤسسي رضا بدرجة موافق وبنسبة (69%) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويدل على اهتمام منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية على تميز الأداء لديها، ودراسة (الشروقي 2018) التي بينت أن التميز المؤسسي (76.9%) في وزارة الداخلية بمملكة البحرين وبدرجة موافق، ودراسة (أبوسمرة

(2017) التي اشتركت في متغيري الريادة وتميز الأداء المؤسسي، وسجل تميز الأداء المؤسسي رضا بدرجة موافق وبنسبة (69.9%)، وأن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة مرتفع، ودراسة (عبد الهادي 2017) التي جاءت بدرجة رضا موافق وبنسبة (77.18%)، لجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في المحافظات الجنوبية، ودراسة (السهلي 2017) والتي أثبتت أن تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض بلغت (75.6%) وهي نسبة رضا موافق، ودراسة (حسينية 2015) والتي طبقت على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيصر، حيث أظهرت مستوى متوسط من الأداء المؤسسي، وبنسبة 66.6% وبدرجة موافق إلى حد ما. ودراسة (المصري 2015) التي استخدمت النموذج الأوروبي لقياس نسبة تحقيق التمييز المؤسسي، من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة حيث سجلت نسبة (72.40%) وهي نسبة رضا بدرجة موافق، ودراسة (أبو حسنة 2014) حيث أظهرت الدراسة درجة موافق وبنسبة (77.18%) حول قبول قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية بتحسين مستوى الأداء المؤسسي، ودراسة (أبوريا 2014) والتي أظهرت درجة رضا موافق وبنسبة (69.39%) حول توافر معايير التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بغزة، ودراسة (المدهون 2014) والتي أفصحت عن نسبة رضا موافق في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية بلغت (74.89%) على تميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج)، ودراسة (Mohammed, 2014) التي أجريت على أداء التميز في شركات لندن بلغت (79.8%) وهي نسبة رضا بدرجة موافق.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

من خلال اختبار الفرضيات سيتم الإجابة على السؤال الثالث والرابع والخامس من أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

1.5.4. الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الريادية (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي) في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية:

لاختبار هذه الفرضية والتي تمثل السؤال الثالث في الدراسة والمتمثل في: ما أثر الخصائص الريادية في تميز الأداء المؤسسي؟ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول 24.4: تحليل الانحدار المتعدد.

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.003	3.027	1.204	المقدار الثابت
0.227	1.209	0.132	الحاجة للإنجاز
0.369	0.899	0.089	المبادرة
0.014	2.476	0.266	الثقة بالنفس
0.133	1.504	0.140	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.040	1.752	0.165	الإبداع
0.266	1.114	0.100	المخاطرة
0.243	1.170	0.107	التحكم الذاتي
معامل التحديد المُعدَّل = 0.095		معامل الارتباط = 0.309	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 5.577	

من النتائج الموضحة في جدول (24.4) يمكن استنتاج ما يلي:

✓ معامل الارتباط = (0.309) ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.095) وهذا يعني أن (9.5%) من التغيير في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية.

✓ قيمة الاختبار (F) المحسوبة بلغت (5.577)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية وتميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية.

✓ تبين أن المتغيرات المؤثرة في " تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية " هي: (الثقة بالنفس والإبداع)، بينما تبين ضعف تأثير باقي المتغيرات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المخاطرة، التحكم الذاتي).

ويعزو الباحث ضعف تأثير الخصائص الريادية في تميز الأداء المؤسسي تأثراً بعناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية، وما تشمل من ظروف مادية ومعنوية هي أكثر تأثيراً من الخصائص الشخصية للعاملين على تميز الأداء المؤسسي، وهذا نتيجة لأن البلديات تعتمد بالدرجة الأولى على اللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارات العليا للبلدية، أو لضغوطات خارجية وضغوطات تمويلية تفرضها الدول والمنظمات الداعمة، وبالتالي فإن الخصائص الريادية هي فردية وشخصية يبقى تأثيرها ضعيف وإن كان العاملون يتمتعون بهذه الخصائص بدرجات مرتفعة. **كما يعزو الباحث** ذلك إلى أن الثقة بالنفس والإبداع كمتغيرات أثرت في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية ناتج عن قدرة وإيمان العاملين على توليد الأفكار وتطوير أساليب العمل وبقدراتهم وامكانياتهم بأنفسهم والتي تدفعهم إلى الجرأة أحياناً في التعامل مع البيئة الداخلية وبحذر إيماناً منهم بأن البلدية يجب أن تبقى قوية ومميزة.

وأشارت عدد من الدراسات: كدراسة (النشمي 2017) من حيث وجود أثر للخصائص الريادية لخاصية الإبداع، أما الثقة بالنفس فتبين أنها بدرجة أقل، وباقي الخصائص فجميعها كانت متقاربة. ودراسة (غنام 2017) من حيث وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من خاصيتي الإبداع والثقة بالنفس لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بالمحافظات الجنوبية، وضعف تأثير باقي المتغيرات. ودراسة (أبو سمرة 2017) حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في جامعات غزة. ودراسة (الضامن 2015) من حيث وجود أثر موجب للخصائص الريادية لأفراد مجتمع الدراسة على النجاح الاقتصادي للشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في عمان. ودراسة (المومني 2014) حيث يوجد أثر للخصائص الريادية على العاملين في بناء الجامعات الريادية الخاصة وتميزها بالأردن.

2.5.4. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت، الصحة وسلامة المهنة) في تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية:

لاختبار هذه الفرضية والتي تمثل السؤال الرابع في الدراسة والمتمثل في: ما أثر جودة الحياة الوظيفية في تمييز الأداء المؤسسي؟ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 25.4: تحليل الانحدار المتعدد.

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	5.487	0.577	المقدار الثابت
0.001	3.362	0.149	المشاركة في اتخاذ القرار
0.006	2.743	0.123	الاستقرار والأمان الوظيفي
0.001	3.427	0.149	برامج التدريب
0.037	1.795	0.077	الترقى والتقدم الوظيفي
0.002	3.062	0.138	علاقات العمل
0.419	0.809	0.035	الأجور والمكافآت
0.000	5.585	0.260	الصحة والسلامة المهنية
معامل التحديد المُعدَّل = 0.674		معامل الارتباط = 0.825	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 112.144	

من النتائج الموضحة في جدول (25.4) يمكن استنتاج ما يلي:

✓ معامل الارتباط = (0.825)، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.674)، وهذا يعني أن (67.4%) من التغير في تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية.

✓ قيمة الاختبار (F) المحسوبة بلغت (112.144)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية.

✓ تبين أن المتغيرات المؤثرة في " تمييز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية " هي: المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم

الوظيفي، علاقات العمل، الصحة والسلامة المهنية، بينما تبين ضعف متغير الأجور والمكافآت. وهذه النتيجة وإلى حد ما جيدة وتوحي بوجود إرهابات إذا ما قوبلت بالدعم والمساندة من طرف الإدارة العليا للبلدية فحتماً ستزيد هذه النسبة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه إذا ما توافرت الصفات والظروف والعوامل الإيجابية في بيئة عمل البلديات الفلسطينية من شأنه أن يرفع من مستوى التميز المؤسسي، لا سيما أن تلك العناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإجراءات وآليات العمل المؤسسي بشكل مباشر وعلى الأرض، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية كلما ساهم ذلك في تحقيق التميز المؤسسي، باستثناء الأجور والمكافآت والتي ترتبط بشكل أو بآخر في القوانين واللوائح وسلم الرواتب المعتمد والثابت في البلديات، إضافة إلى عدم إنتظام البلديات في دفع الأجور في هذه الفترة، والتي تتطلب اهتماماً أكبر لبعد الأجور والمكافآت وربطها بكفاءة أداء الأفراد والأداء المؤسسي على حد سواء، حيث إن الأجور والمكافآت تعد أحد أهم الأساليب والوسائل التي يمكن استخدامها كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية لتعزيز أداء العاملين، وكذلك تحقيق الارتقاء بأداء البلدية وتميزها.

وهذا ما أكده (جاد الرب 2008) من أن توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمثل حجر الأساس في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وأن تحقيق التميز المؤسسي يعد من أهم الأهداف التنظيمية والاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقه.

حيث أوضحت بعض الدراسات كدراسة (محمود أبوعودة 2018) والتي بينت أن أثر جودة الحياة الوظيفية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة كانت بنسبة (66%)، وأيضاً دراسة (إبراهيم أبوعودة 2018) حيث أثر جودة الحياة الوظيفية في جهاز الشرطة الفلسطينية كان بنسبة (60.2%)، ودراسة (أبو الحمضيات 2017) حيث كان تأثير جودة حياة العمل على التميز المؤسسي بنسبة (69.3%) في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية.

اختلفت مع دراسة (الهاشمي و العضالية، 2017) والتي بينت أن أثر جودة الحياة الوظيفية في الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات العسكرية العاملة بمنطقة الرياض كانت بنسبة (38%)، ودراسة (الأستاذ 2015) حيث جاءت نسبة تأثير جودة الحياة الوظيفية بنسبة (36.2%) على الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة (العمرى واليافي 2017) والتي أوضحت أن أثر جودة حياة العمل على أداء موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية جاء بنسبة (29.1%).

3.5.4. الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تمثل السؤال الخامس والأخير من أسئلة الدراسة: ما الفرق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوعات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى للبيانات الشخصية " الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل ": ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.3.5.4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 26.4: نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين - الجنس.

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	نكر	
0.689	0.400	4.33	4.36	الحاجة للإنجاز
0.418	0.811	4.22	4.29	المبادرة
0.887	-0.143	4.27	4.26	الثقة بالنفس
0.264	1.119	4.06	4.15	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.556	0.589	4.02	4.07	الإبداع
0.066	1.842	3.80	3.99	المخاطرة
0.212	1.251	4.01	4.13	التحكم الذاتي
0.246	1.162	4.10	4.18	الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات
0.226	1.212	3.08	3.24	المشاركة في اتخاذ القرار
0.090	1.698	2.42	2.68	الاستقرار والأمان الوظيفي
0.388	0.865	2.78	2.91	برامج التدريب.
*0.029	2.187	2.33	2.69	التقدم والتقدم الوظيفي
0.09	1.701	2.75	2.99	علاقات العمل
*0.014	2.471	2.18	2.57	الأجور والمكافآت
0.477	0.712	2.93	3.02	الصحة والسلامة المهنية
0.061	1.880	2.64	2.87	جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات
0.368	0.902	3.02	3.13	تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات
0.109	1.605	3.29	3.43	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (26.4) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة (0.05) للمجالين " الترقى والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث قدرت بنسبتهم (85.7%)، إضافة إلى أن النسبة الأكبر من الترقى والتقدم الوظيفي تكون من نصيب هؤلاء الذكور مما ينعكس على درجة موافقة الذكور على بعدي الترقيات والأجور بشكل أفضل منه لدى الإناث.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم أبعاد موضوعات الدراسة لا تتأثر في متغير الجنس نظراً لأهمية تلك الأبعاد، ومع وجود النظرة الموحدة لدى الجنسين حول تلك الموضوعات، إضافة إلى خضوع كثير منها إلى اللوائح والإجراءات العامة للبلدية وأهميتها لكافة العاملين فيها بغض النظر عن الجنس.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (أبو سمرة، 2017م)، ودراسة (غنام، 2017)، ودراسة (فارس، 2016م)، ودراسة (سلطان، 2016م). كما وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (محمود أبوعودة 2018)، ودراسة (أبو شمالة، 2018)، ودراسة (الشنطي، 2016)، ودراسة (الأستاذ، 2015)، ودراسة (البربري، 2016)

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (ماضي، وجفال، 2019م) من حيث وجود فروق إلا أنها اختلفت مع أن الفروق لصالح الإناث في جامعة فلسطين، ومع دراسة (غنام، 2017م) من حيث وجود فروق لصالح الذكور في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، ومع دراسة (عمار، 2016م). كما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (أبو الحمضيات، 2017)، ودراسة (أبو حميد، 2017)، ودراسة (الهاشمي والعضايلة، 2017).

2.3.5.4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى المسمى الوظيفي:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 27.4: نتائج اختبار التباين الأحادي – المسمى الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أخرى	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة فأعلى	
*0.001	5.815	4.21	4.35	4.33	4.61	الحاجة للإنجاز
*0.011	3.791	4.17	4.24	4.28	4.51	المبادرة
*0.021	3.294	4.05	4.29	4.29	4.35	الثقة بالنفس
*0.019	3.356	3.96	4.15	4.13	4.32	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.147	1.801	3.96	4.03	4.11	4.22	الإبداع
*0.012	3.724	3.83	3.92	3.98	4.25	المخاطرة
0.370	1.051	4.02	4.12	4.08	4.23	التحكم الذاتي
*0.003	4.659	4.03	4.16	4.17	4.36	الخصائص الريادية لدى موظفي
0.158	1.740	3.13	3.15	3.27	3.45	المشاركة في اتخاذ القرار
0.112	2.013	2.60	2.58	2.61	2.98	الاستقرار والأمان الوظيفي
0.625	0.586	2.87	2.86	2.86	3.06	برامج التدريب
0.547	0.710	2.72	2.61	2.57	2.81	التقدم والتقدم الوظيفي
0.551	0.703	3.05	2.88	2.99	3.03	علاقات العمل
0.247	1.386	2.67	2.40	2.54	2.66	الأجور والمكافآت
0.187	1.610	3.13	2.96	2.92	3.20	الصحة والسلامة المهنية
0.309	1.202	2.88	2.78	2.82	3.03	جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات
0.232	1.435	3.21	3.06	3.07	3.30	تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات
0.102	2.085	3.40	3.37	3.39	3.60	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (27.4) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المخاطرة " ضمن الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح من هم مساهم الوظيفي مدير دائرة فأعلى.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب المسميات الوظيفية العليا غالباً ما تتمتع بمستويات عالية من الخبرة والنضوج في العمل مما يكسبهم خصائص وصفات شخصية وريادية أعلى من غيرهم من المسميات الوظيفية الأخرى.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجالات والأبعاد المتبقية تتعلق بأبعاد وظروف بيئة العمل المادية والمعنوية والتي تعتبر ذات اهتمام كبير جداً لكافة العاملين في البلديات بغض النظر عن المسميات الوظيفية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (أبو سمرة، 2017م)، ودراسة (غنام، 2017م)، ودراسة (فارس، 2016م). كما واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (محمود أبوعودة 2018)، ودراسة (أبو الحمضيات، 2017).

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: دراسة (عمار، 2016م). واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (أبو شمالة، 2017)، ودراسة (الشنطي، 2016)، ودراسة (أبو حميد، 2017)، ودراسة (الهاشمي والعضايلة، 2017)، ودراسة (العمري واليافي، 2017)، ودراسة (البربري، 2016).

3.3.5.4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات

تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز

الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى المؤهل العلمي:

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 28.4: نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فما دون	
0.412	0.889	4.38	4.38	4.29	الحاجة للإنجاز
0.228	1.484	4.39	4.24	4.31	المبادرة
0.600	0.511	4.32	4.26	4.22	الثقة بالنفس
0.076	2.591	4.14	4.10	4.27	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.503	0.689	4.17	4.05	4.07	الإبداع
0.234	1.459	4.13	3.95	3.92	المخاطرة
0.416	0.880	4.07	4.09	4.19	التحكم الذاتي
0.564	0.573	4.23	4.15	4.18	الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات
0.533	0.630	3.36	3.20	3.21	المشاركة في اتخاذ القرار
0.244	1.415	2.88	2.61	2.61	الاستقرار والأمان الوظيفي
0.718	0.331	2.78	2.91	2.89	برامج التدريب
0.514	0.667	2.81	2.61	2.62	التقدم والرفق الوظيفي
0.187	1.682	3.14	2.96	2.83	علاقات العمل
0.354	1.040	2.68	2.52	2.40	الأجور والمكافآت
0.597	0.516	3.13	2.99	2.99	الصحة والسلامة المهنية
0.487	0.721	2.97	2.83	2.79	جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات
0.571	0.562	3.23	3.11	3.07	تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات
0.446	0.810	3.51	3.40	3.39	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (28.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية غير مرتبطة في المؤهل العلمي، كما أن المجتمع الفلسطيني مجتمع متعلم ويسعى دائماً ويحرص على الارتقاء والبحث عن التطور في العلوم والمهارات، كما أن معظم العاملين المستهدفين ضمن فئة الدراسة في البلديات الفلسطينية هم من حملة الشهادات العلمية، وبالتالي هناك نظرة موحدة لأهمية موضوعات الدراسة بغض النظر عن متغير المؤهل العلمي .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (ماضي، وجفال، 2019م)، ودراسة (غنام، 2017م)، دراسة (عمار، 2016م)، ودراسة (فارس، 2016م). واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (صالحي، 2018)، ودراسة (أبو شمالة، 2017)، ودراسة (الشنطي، 2016)، ودراسة (أبو الحمضيات، 2017)، ودراسة (الهاشمي والعضايلة، 2017)، ودراسة (العمرى واليافي، 2017)، ودراسة (الأستاذ، 2015).

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (أبو سمرة، 2017م). واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (محمود أبوعودة 2018)، ودراسة (أبو حميد، 2017)، ودراسة (البربري، 2016).

4.3.5.4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 29.4: نتائج اختبار التباين الأحادي - عدد سنوات الخبرة.

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		20 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	
0.150	1.906	4.42	4.30	4.34	الحاجة للإنجاز
0.273	1.302	4.32	4.21	4.29	المبادرة
*0.028	3.602	4.36	4.18	4.21	الثقة بالنفس
*0.004	5.697	4.26	4.03	4.08	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.636	0.453	4.10	4.02	4.07	الإبداع
0.799	0.225	3.99	3.94	3.95	المخاطرة
0.091	2.414	4.19	4.09	4.02	التحكم الذاتي
0.070	2.675	4.23	4.11	4.14	الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات
*0.004	5.699	3.18	3.07	3.46	المشاركة في اتخاذ القرار
*0.004	5.735	2.60	2.46	2.92	الاستقرار والأمان الوظيفي
0.069	2.687	2.87	2.76	3.06	برامج التدريب
*0.000	8.414	2.45	2.57	3.00	التقدم والتقدم الوظيفي
*0.001	7.196	2.82	2.88	3.25	علاقات العمل
*0.000	10.829	2.32	2.42	2.92	الأجور والمكافآت
*0.009	4.814	2.91	2.94	3.24	الصحة والسلامة المهنية
*0.000	8.276	2.74	2.73	3.12	جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات
*0.005	5.364	3.05	3.02	3.35	تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات
*0.004	5.559	3.38	3.32	3.56	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (29.4) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الحاجة للإنجاز, المبادرة, الإبداع, المخاطرة, التحكم الذاتي, الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات, برامج التدريب" كأحد مجالات جودة الحياة الوظيفية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من (10) سنوات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الفئات العمرية في البلديات يؤكدون على أهمية توافر الخصائص الريادية والبرامج التدريبية بغض النظر عن العمر، لأن الخصائص الريادية هي بالدرجة الأولى خليط ما بين الصفات الشخصية الموروثة والمكتسبة، وأن برامج التدريب تمثل ضرورة علمية وعملية لكافة العاملين في البلديات لضمان استمرارية سير العمل بغض النظر عن العمر.

أما فيما يتعلق بباقي المجالات فإن أصحاب سنوات الخبرة الذين أقل من (10) سنوات هم في الغالب من الفئات العمرية الشابة والتي تعنى بتوافر بيئة عمل صحية وإيجابية في البلديات من جانب والحماس نحو تحقيق التميز على المستوى الفردي والمؤسسي من جانب آخر، إضافة إلى اطلاعهم العلمي والمهني الحديث مما أكسبهم وجهة نظر ثابتة وبصيرة أعلى من غيرهم نحو موضوعات الدراسة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (ماضي، وجفال، 2019م) من حيث لا توجد فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة في جامعة فلسطين، ودراسة (غنام، 2017م)، ودراسة (فارس، 2016م). كما وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (أبو شمالة، 2018)، ودراسة (الشنطي، 2016)، ودراسة (أبو الحمضيات، 2017)، ودراسة (أبو حميد، 2017)، ودراسة (العمرى واليافي، 2017)، ودراسة (الأستاذ، 2015)، ودراسة (البربري، 2016).

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (أبوسمره 2017م)، ودراسة (عمار، 2016م). كما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (محمود أبوعودة 2018)، ودراسة (صالحى زينب، 2018)، ودراسة (الهاشمي والعصايلة، 2017).

5.3.5.4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى مكان العمل:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 30.4: نتائج اختبار التباين الأحادي – مكان العمل.

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		بلدية جباليا	بلدية غزة	بلدية دير البلح	بلدية خان يونس	بلدية رفح	
0.083	2.082	4.31	4.39	4.42	4.44	4.22	الحاجة للإنجاز
0.433	0.954	4.33	4.27	4.33	4.33	4.16	المبادرة
0.296	1.233	4.21	4.29	4.19	4.35	4.16	الثقة بالنفس
0.721	0.520	4.18	4.13	4.23	4.17	4.06	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.130	1.789	3.97	4.02	4.04	4.25	4.08	الإبداع
0.269	1.302	3.98	3.91	3.94	4.13	3.93	المخاطرة
0.301	1.221	4.14	4.11	3.91	4.21	4.05	التحكم الذاتي
0.301	1.223	4.16	4.16	4.15	4.27	4.09	الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات
*0.001	5.081	3.37	3.08	3.44	3.55	3.03	المشاركة في اتخاذ القرار
0.098	1.976	2.70	2.59	2.89	2.85	2.40	الاستقرار والأمان الوظيفي
*0.001	4.841	2.93	2.76	2.98	3.32	2.70	برامج التدريب
*0.008	3.532	2.69	2.46	2.90	3.01	2.56	التقدم والالتزام الوظيفي
*0.000	17.03	3.06	2.66	3.42	3.60	2.77	علاقات العمل
*0.002	4.279	2.68	2.33	2.62	2.91	2.38	الأجور والمكافآت
*0.000	7.46	2.95	2.81	3.13	3.48	3.01	الصحة والسلامة المهنية
*0.000	6.949	2.91	2.67	3.05	3.24	2.69	جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات
*0.000	8.333	3.25	2.94	3.37	3.54	2.93	تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات
*0.000	7.783	3.47	3.30	3.55	3.70	3.28	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (30.4) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات " الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي، الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات، الاستقرار والأمان الوظيفي " كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل.

ويغزو الباحث ذلك إلى أن الأبعاد التي ظهر فيها عدم وجود فروق هي أبعاد تتعلق بالصفات والاهتمامات الشخصية للعاملين، وأن جميع العاملين في البلديات وبغض النظر عن أماكن عملهم يهتمون بشكل كبير بضرورة الشعور وتوافر أعلى درجات الاستقرار والأمان الوظيفي. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في بلدية خان يونس. بينما أظهرت النتائج وجود فروق للأبعاد والمجالات الأخرى في جودة الحياة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي لصالح بلدية خان يونس نظراً لأن البلدية تتمتع بمجموعة من الصفات والجوانب الإيجابية والتي ميزتها عن البلديات الأخرى وهي:

- وجود عدد كبير من المؤهلات العلمية والمهنية العالية مع ربط تلك المؤهلات بالتخصصات والاحتياجات المهنية للبلدية.
- توافر كوادر بشرية شابة قادرة على العمل في بيئة عمل معقدة.
- لاحظ الباحث وجود اهتمام عالٍ من قبل بلدية خان يونس نحو تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية فيها لضمان استمرارية العمل وتحقيق التميز.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (عمار، 2016م).

ومع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (محمود أبوعودة 2018)

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات في مجال الخصائص الريادية: كدراسة (سلطان، 2016م).

ومع بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية: كدراسة (الهاشمي والعضايلة، 2017)، ودراسة

(البربري، 2016).

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

مقدمة

تناول الباحث في هذه الدراسة أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في البلديات الفلسطينية في تميز الأداء المؤسسي، بالأعتماد على بيانات الاستبانة المعدة لهذا الخصوص، ومن خلال مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة. سيعرض في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات ومقترحاً لبعض الدراسات المستقبلية.

1.5 نتائج الدراسة

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التي تم تصنيفها كالتالي: نتائج متعلقة في الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية، والنتائج المتعلقة بتميز الأداء المؤسسي، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات.

1.1.5. النتائج المتعلقة في الخصائص الريادية:

- أظهرت النتائج أن أثر الخصائص الريادية المتوفرة لدى العاملين في البلديات الفلسطينية الكبرى بقطاع غزة مرتفع وبدرجة موافق من خلال حصولها على وزن نسبي (83.36%).
- أوضحت النتائج أن واقع أبعاد الخصائص الريادية لدى العاملين في البلديات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة كانت كالتالي: الحاجة للإنجاز بنسبة (87.20%)، المبادرة بنسبة (85.54%)، الثقة بالنفس بنسبة (85.19%)، الاستقلالية وتحمل المسؤولية بنسبة (82.81%)، التحكم الذاتي بنسبة (82.20%)، الإبداع بنسبة (81.34%)، المخاطرة بنسبة (79.29%).

2.1.5. النتائج المتعلقة في جودة الحياة الوظيفية:

- كشفت النتائج أن واقع جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية يساوي (2.84) أي أن الوزن النسبي (56.77%)، وهذا يعني أن هناك موافقاً إلى حد ما من قبل أفراد العينة بشكل عام.
- أوضحت النتائج أن واقع أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية كان كالتالي: المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة (64.43%)، الصحة والسلامة المهنية بنسبة (60.19%)، علاقات العمل بنسبة (59.13%)، برامج التدريب بنسبة (57.77%)، الاستقرار والأمان الوظيفي بنسبة (52.84%)، الترقى والتقدم الوظيفي بنسبة (52.81%)، الأجور والمكافآت بنسبة (50.27%).

3.1.5. النتائج المتعلقة في تميز الأداء المؤسسي:

- كشفت النتائج أن مستوى تميز الأداء المؤسسي في البلديات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة كان بدرجة موافق إلى حد ما حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (62.37%).
- أوضحت نتائج تميز الأداء المؤسسي ومن واقع معايير النموذج الأوروبي للتميز أن النقاط التي تحتاج إلى تعزيز وكانت منخفضة أو قريب إلى المنخفض كالتالي: تهتم البلدية بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري بنسبة (48.91%)، تهتم البلدية

بقياس رضا الجمهور بشكل دوري بنسبة (56.91%)، توفر البلدية الأدوات التي تساعد الموظف على التميز بنسبة (57.6%)، يحصل المستفيدون من البلدية على خدمة مميزة بنسبة (58.51%)، تعمل البلدية على تطوير مهارات العاملين بنسبة (58.56%).

4.1.5. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الخصائص الريادية في تحسين مستوى تميز الأداء المؤسسي ونسبة التأثير بلغت (9.5%)، وتبين أن المتغيرات المؤثرة في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية هي: (الثقة بالنفس والإبداع)، بينما تبين ضعف تأثير باقي المتغيرات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المخاطرة، التحكم الذاتي).
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى تميز الأداء المؤسسي ونسبة التأثير بلغت (67.4%). وتبين أن المتغيرات المؤثرة في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الكبرى بقطاع غزة هي: (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الصحة والسلامة المهنية).
- أوضحت نتائج أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية ضعف متغير الأجور والمكافآت في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
- بينت النتائج حول أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية وفي مجالي (الترقى والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت) وجود فروق تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.
- تبين من خلال نتائج الدراسة حول أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية وبالنسبة لباقي المجالات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة،

والتحكم الذاتي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الصحة وسلامة المهنة)، أنه لا توجد فروق تعزى إلى الجنس.

- كشفت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لبعض الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات والتي تشمل مجالات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المخاطرة)، تعزى إلى المُسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مُساهم الوظيفي مدير دائرة فأعلى.
- ودلت النتائج وفي سياق المُسمى الوظيفي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).
- كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.
- كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لبعض الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات والتي شملت مجالات: (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي)، وأيضاً بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية نجد معيار (برامج التدريب)، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- تبين من النتائج وفي سياق عدد سنوات الخبرة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المُسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من (10) سنوات.
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل للمجالات: (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي، ضمن الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات. والاستقرار والأمان الوظيفي كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية)
- أوضحت نتائج الدراسة لكافة المجالات والتي تعزى لمكان العمل أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في بلدية خان يونس.

2.5 توصيات الدراسة

من أجل تعزيز تميز الأداء المؤسسي في البلديات الفلسطينية، فإنه لا بد من العمل على تعزيز الخصائص الريادة لدى العاملين وتهيئة البيئة الداخلية بتعزيز معايير جودة الحياة الوظيفية، فالبلديات التي تسعى لتمييز أدائها ولتنبؤاً مكانة محلية وإقليمية وعالمية بين مثيلاتها، تحرص لتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها، من خلال صياغة سياسات استراتيجية تركز على العاملين والمتعاملين والمجتمع بشكل مختلف عن نظائرها مما يؤدي إلى تخطي الطموحات والتوقعات. الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من أداء البلديات وتحقيق مركز تنافسي لها، ويحقق لها قيمة مضافة، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في فلسطين وعلى مستوى مجالس إدارة البلديات وذلك على النحو التالي:

1.2.5. التوصيات المتعلقة بالخصائص الريادية:

- 1) نشر ثقافة تمكين مواهب العاملين، وتقديم الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية الملائمة لتعزيز رغبة وحاجة العاملين للإنجاز في العمل من خلال ترجمة الأفكار إلى النتائج وإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات العمل.
- 2) مساهمة البلدية ومساعدتها لكافة العاملين بمختلف مُسمياتهم نحو بناء ونسج علاقات اجتماعية وعملية تخدم مصلحة العمل وتلبي وتحقق أهداف العاملين والبلدية معاً.
- 3) تعزيز خاصيتي الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية من خلال قيام البلدية باتباع سياسات واستراتيجيات إدارية فعالة في التصميم التنظيمي للعمل لتعزيز الثقة وتحمل المسؤولية من خلال: التقدير الوظيفي، الاثراء والاعناء الوظيفي، توسيع الوظيفة، وغيرها من الاستراتيجيات التحفيزية التي تسارع في تحمل مسؤوليات أكبر في العمل وإعطاء مزيد من الثقة بالنفس بشكل أكبر.
- 4) تعزيز حالة الإبداع لدى العاملين من خلال تشجيع كافة الأفكار الإبداعية المساهمة في إحداث تغييرات تطويرية في أساليب العمل وإجراءاته وفي نفس الوقت تبني تلك الأفكار والعمل على ترجمتها لتطبيقها على أرض الواقع.
- 5) تعزيز درجة التحكم الذاتي وضبط الانفعالات لدى العاملين من خلال تخفيف حجم ودرجة الضغوطات التنظيمية في العمل، وتذليل العقبات أمام العاملين والتي تواجههم أثناء العمل، إضافة إلى عقد مجموعة من ورش العمل والبرامج التدريبية التي تساعد في زيادة قدرة وكفاءة وفاعلية العاملين.

2.2.5. التوصيات الخاصة في جودة الحياة الوظيفية:

- 1) العمل على تبني استراتيجيات تمكين العاملين مثل: بناء فرق العمل المدارة ذاتياً لتساهم في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في البلديات.
- 2) عقد ندوات وجلسات علمية وعملية باستمرار تعنى بآليات صنع واتخاذ القرارات ومناقشة مشكلات العمل والحلول المطروحة لها.
- 3) العمل على توفير كافة المستحقات المالية للموظفين من خلال مخاطبة الجهات الرسمية المسؤولة، إضافة إلى توفير الموارد الاقتصادية والاستثمارية اللازمة لتحقيق ضمان استمرارية حصول العاملين على حقوقهم كاملة غير منقوصة.
- 4) العمل على بناء نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين المتميزين والمبدعين والقادرين على إنجاز المهام في الوقت والكفاءة المطلوبة، ومن ثم الاحتفاظ بهم من خلال تلك الحوافز الممنوحة لهم.
- 5) العمل على توفير الموازنات المالية الكافية والمناسبة لعملية التدريب، والتي تتعلق بتطوير بيئة عملية التدريب وفعالية العملية التدريبية ومخرجاتها كاملة.
- 6) تصميم برامج تدريبية ذات علاقة بمهارات العمل المتنوعة في البلديات وبما يتلاءم والتطور التكنولوجي والتقني، والعمل على رفع المهارات الريادية لدى العاملين في البلديات، وسد العجز في الكفايات اللازمة لتطوير تميز الأداء المؤسسي داخل البلديات.
- 7) العمل على بناء أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في ضوء القوانين واللوائح المعمول بها من جانب، وربطه بكفاءة أداء العاملين من جانب آخر، والأخذ بالاعتبار التوافق بين المؤهلات العلمية والعملية من جانب والدرجة الوظيفية التي يرتقي إليها العاملون من جانب آخر.
- 8) محاولة إيجاد روابط وعلاقات اجتماعية جيدة وطيبة بين الإدارة والعاملين وبين العاملون أنفسهم من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات أهمها:
 - ✓ إنشاء نوادي اجتماعية تُعني برفاهية العاملين وأسرهم.
 - ✓ عقد اجتماعات دورية بين الإدارة والعاملين لتقريب وجهات النظر في العمل، وتنمية العلاقات الإنسانية من خلال توفير رحلات ترفيهية بهدف تضيق الفجوة بين الإداره والعاملين وتحسين علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس في البلديات.

9) إدخال التحسينات اللازمة على نظام المكافآت والأجور ليشتمل على ربط كافة بنود وأشكال

هذا النظام مع الأداء الوظيفي ومخرجات عملية تقييم الأداء للعاملين في البلدية مما يسهم

في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين ورفع معنوياتهم وولائهم.

10) العمل على تحسين نظام المكافآت من خلال الأخذ بالاعتبار الأوضاع الاقتصادية المتردية

وغلاء المعيشة، بحيث يتم إضافة علاوات ذات علاقة بالوضع الاقتصادي وبما يتلاءم مع المؤسسات العاملة في نفس المجال.

11) العمل على توفير كافة متطلبات الصحة والسلامة المهنية مثل (الات، معدات، أدوات، فحوصات طبية وتأمين صحي، وغير ذلك) في العمل لضمان استمرارية قيام العاملين بمهامهم المنوطه بهم في البلدية وتقديم أفضل الخدمات.

3.2.5. التوصيات الخاصة في تميز الأداء المؤسسي:

1) تصميم نماذج عملية تعنى باستقصاء آراء العاملين حول رضاهم الوظيفي داخل البلديات مع الاهتمام بمخرجات تلك النماذج.

2) تصميم نماذج عملية تعنى باستقصاء آراء الجمهور حول رضاهم بالخدمات داخل البلديات مع الاهتمام بمخرجات تلك النماذج.

3) تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في البلديات، والعمل على قياس الأداء كل فترة محددة، وعمل مقارنات مستمرة، واستخلاص النتائج وطرح وتطبيق التوصيات.

4) بناء أنظمة معلومات إدارية فاعلة وتطوير الأنظمة العاملة فعلياً لتحقيق التميز المؤسسي للبلدية، ومن هذه الأنظمة: "نظم المعلومات المتعلقة بالجودة، ونظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، ونظم المعلومات المرتبط بالقرارات".

5) تفعيل عمليات نظم المعلومات في البلديات، إضافة إلى المحاولة الدائمة والمستمرة للاستفادة من التغذية الراجعة من تلك النظم، وكذلك من جمهور المتعاملين مع البلديات من أصحاب المصالح بمختلف مُسمياتهم.

6) العمل على تعزيز الأنظمة الرقابية والمالية في البلديات مما يسهم في تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية، ومما ينعكس إيجاباً على البيئة الداخلية ويعزز من جودة الحياة الوظيفية، ويدعم باتجاه الريادة.

4.2.5. التوصيات العامة الاستشرافية:

- 1) البحث ودراسة التجارب العالمية الناجحة في بناء برامج جودة الحياة الوظيفية والعمل على إضافتها ضمن الخطة الاستراتيجية للبلدية لضمان حياة عمل آمنة ومستقرة للعاملين وأسرتهم من بعدهم.
- 2) السعي لتحسين جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل للبلديات لما لها من تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للبلديات، بحيث درجة نجاح البلدية وتميز أدائها يتوقف إلى حد كبير على القدرة لخلق بيئة عمل ملائمة بها.
- 3) العمل على ربط خطط البلديات وإستراتيجياتها مع أهداف التنمية المستدامة لا سيما الأهداف السبعة عشر المنبثقة عن الأمم المتحدة، خاصة وأن البلديات تمثل ركناً هاماً من أركان الدولة والذي يساهم بشكل فاعل في تحقيق التنمية المستدامة بكافة أشكالها.
- 4) دعم وتبني المبادرات والأفكار الريادية الخاصة بعمل البلديات وترجمتها إلى مشاريع ريادية تشرف عليها البلديات والأطراف ذات العلاقة، مثل وزارة الحكم المحلي ووزارة الريادة والتمكين والتي قد تساهم في تقديم خدمات مميزة للمواطنين من جانب وتحقيق التميز المؤسسي من جانب آخر.
- 5) إعادة النظر في طبيعة القوانين واللوائح المعمول بها في البلديات والعمل على تعديلها لتلائم تميز برامج جودة الحياة الوظيفية ذات الطبيعة القانونية والتي بحاجة لنص قانوني، وكذلك معايير الأداء المؤسسي المنشود.
- 6) العمل على وضع وصف وظيفي واضح المعالم والحدود للوظائف والمسميات الوظيفية، بحيث رغم أن جميع العاملين في البلديات لديهم مسميات وظيفية، ولكن لا يوجد وصف وظيفي واضح لهم، وهذا يؤدي في أحيان كثيرة إلى وجود تداخل وتنازع حول الصلاحيات بين بعض الأقسام ببعضها، وبين العاملين فيما بينهم، مما يستدعي وضع حداً لذلك.
- 7) تخصيص ومنح جوائز للريادين وللأفكار الريادية بشكل سنوي على مستوى البلديات الفلسطينية، تخصص لأفضل موظف ريادي، ولأفضل فكرة ريادية، وأفضل بلدية ريادية، وذلك بهدف توفير البيئة الامنة لريادة الأعمال داخل البلديات ولرفع مستوى تميز الأداء المؤسسي.
- 8) العمل على إيجاد مرجعية وطنية نظرية كنموذج للحكم على مدى تقدم البلديات في مجال الريادة المؤسسية، وزيادة المعارف الخاصة بالريادة كعلم لدى العاملين والإدارات العليا في البلديات، والاستشراق بتجارب عالمية نجحت بهذا المجال، ويمكن لوزارة الريادة والتمكين بالتنسيق مع وزارة الحكم المحلي من الإشراف على هذا الجانب.

9) تطوير مهارات القيادة لدى الإدارات العليا في البلديات بما يتلاءم مع متطلبات تطور تميز الأداء المؤسسي، والعمل على زيادة التركيز على تعزيز دور الشباب في تقلد مناصب الإدارات العليا كمؤشر واضح نحو الريادة كمنهج إدارة.

10) الحاجة إلى إبعاد البلديات عن التجاذبات السياسية وتحكيم مصلحة المواطنين كأساس للعملية

الإدارية للبلديات، ومن خلال ممارسة العمل الديمقراطي في اجراء انتخابات بشكل منتظم لتداول إدارة البلديات.

11) ضرورة تعزيز العملية الديمقراطية داخل البلديات بين العاملين لاختيار ممثليهم المطالبين بحقوقهم الوظيفية وتشجيع مشاركة النساء بشكل أكبر في النقابات العمالية.

5.2.5. مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. دور البلديات الفلسطينية في التنمية المستدامة.
2. أثر الأنماط القيادية في تحقيق التميز المؤسسي في البلديات بالمحافظات الجنوبية.
3. أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البلديات بالمحافظات الجنوبية.
4. أثر إدارة الأزمات التنظيمية والمالية في تحقيق التميز المؤسسي في البلديات بالمحافظات الجنوبية.
5. دراسة مقارنة بين النماذج العالمية للتميز المؤسسي ومدى تطبيقها في البلديات الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ القرآن الكريم

❖ السنة النبوية الشريفة

- ✓ الألباني، أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين بن الحاج بن نجاتي بن آدم الأشقودري الألباني، (ت سنة 1420هـ)، سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها، ط1، ج1، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، 1995.
- ✓ التبريزي، محمد بن عبد الله الخطيب العمري، (ت سنة 741هـ)، مشكاة المصابيح، ط3، ج3، المكتب الإسلامي، بيروت، 1985.

❖ الكتب

1. ابن منظور، ج، 2005، لسان العرب، دار الشروق، بيروت.
2. ابن منظور، ج، لسان العرب، (تحقيق أمين محمد عبد الوهاب)، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1996.
3. أبو فارة، ي، وآخرون. (2009): الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
4. أحمد، م، وبرهم، ن. (2010): "الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
5. أوزبورن، د، وغايبلر، ت، إعادة إختراع الحكومة - (ترجمة محمد توفيق البجيرمي)، منتدى سور الأزبكية، مصر، 1991.

6. باشيوة، ل، وآخرون (2013): التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات، (مبادئ وتطبيقات)، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
7. بيتر، د، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ (ترجمة حسين عبد الفتاح)، مركز الكتب الأردني، الدوري، زكريا مطلق، السعيد، عمان، 1985.
8. جاد الرب، س. (2008): جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة، دار النهضة العربية.
9. جاد الرب، س. (2009): موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. ط1، الاسماعلية، دار الكتب المصرية.
10. جاد الرب، س. (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي. ط1. مصر: مطبعة الدار الهندسية.
11. جبران م. (1992): معجم الرائد في اللغة والإعلام، الطبعة السابعة، دار العلم للملايين.
12. الجرجاوي، ز. (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
13. جرينبرج، ب، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة كتاب ghrynbridij, albarun (لرفاعي رفاعي وإسماعيل بسيوني)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
14. الجمل، م. (1961): ديمقراطية الحكم المحلي، دار النهضة العربية، القاهرة.
15. الحسيني، ف. (2006): إدارة المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
16. الحمداني، م. (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
17. حمود، خ. (2002): السلوك الإداري ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
18. خليفة، ع. (2000): الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
19. درويش، ع. (2009): إدارة الأداء، منظور التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الطبعة الأولى.
20. دودين، أ. (2012): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

21. ديسلر، ج، إدارة الموارد البشرية، ترجمة كتاب Gary Dessler (لمحمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية. 2003.
22. الرواشدة، ش. (1987): الإدارة المحلية في المملكة الأردنية، حاضرها ومستقبلها، عمان، دار مجدلاوي.
23. السالم، م. (2005): خواطر في الإدارة المعاصرة، (د.ط). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية العربية.
24. السالم، م. (2009): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي. ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
25. السلمي، ع. (2002): إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
26. شلبي، ن. (2008): أبدأ مشروعك الصغير وألا تتردد، تنمية المنشأة الصغيرة والمتوسطة، القاهرة.
27. شهبان، أ. (2016): الإدارة المحلية والحكم المحلي، رقم (4401)، منشورات جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، القدس، فلسطين.
28. الشيلخي، ع. (1978): نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
29. شيبستر، ج. (1996): الدليل العلمي التطبيقي منهج الإدارة على المكشوف، السنة الرابعة، العدد 15، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.
30. العاني، م، آخرون (2010): إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، الطبعة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. عبيدات، ذ، وآخرون (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
32. العدلوني، م. (2002): العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان.
33. العطار، ف. (1955): مبادئ في القانون الإداري، دار النهضة النشر، القاهرة.
34. العكش، ف. (1988): الحكم المحلي والإدارة المحلية، الأسس والتطبيقات، ط2، (العين، المطبعة العصرية).

35. العكش، وآخرون (1996): الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي، ط 1. جامعة القدس المفتوحة.
36. العنزي، س، وصالح، أ. (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال . ط1. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
37. عواضة، ح. (1983): الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
38. فلسطين، قانون تفعيل دور الهيئات المحلية الفلسطينية، رقم (1)، سنة 1997. (الوقائع الفلسطينية، العدد العشرون، نوفمبر 1997، ص ص 5-34).
39. القحطاني، م. (2005): إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل). (د.ط). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
40. القيسي، ه. (2011): فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي، الأساليب والممارسات، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
41. الكلالدة، ط. (2013): إدارة الموارد البشرية. ط 1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
42. مارك، ل، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة نبيل جواد)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2008.
43. المبيرك، و. (2009م): المنشآت الصغيرة، التأسيس والإدارة، القصيم، دار الجامعة للنشر، المملكة العربية السعودية.
44. محرم، أ، وصبحي، ف. (1983): اتجاهات معاصرة في نظام الحكم المحلي، القاهرة، دار النهضة العربية.
45. مخيمر، ع، وآخرون (2000): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى، سلسلة ندوات ومؤتمرات، (13) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
46. مرسي، م. (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة مصر.
47. المليجي، ر. (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
48. المنصور ، ك، وجواد، ش. (2000): إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للطبع والتوزيع.

49. النجار، ف، العلي، ع. (2006): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
50. النعيمي، م، وصويص، ر. (2008): تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
51. الهيتي، خ. (2005): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

❖ الرسائل العلمية

1. أبو الحمضيات، م. (2017): الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين جودة حياة العمل والتميز المؤسسي. أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
2. أبو حسنة، أ. (2014): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
3. أبو حميد، ه. (2017): أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
4. أبو ريا، م. (2014): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية. أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
5. أبو شمالة، ن. (2018): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
6. أبو قرن، س. (2015): واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

7. أبوسمرة، ح. (2017): دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
8. أبوعودة، إ. (2018): جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي لجهاز الشرطة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
9. أبوعودة، م. (2018): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني- في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
10. أبولبدة، ص. (2018): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
11. أحمد، أ. (2008): المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية. جامعة النجاح، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
12. الأخرس، ج. (2016): الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
13. الأستاذ، ص. (2015). جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين- دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال. جامعة الأزهر، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
14. إسماعيل، ع. (2005): دور الهيئات المحلية الفلسطينية، في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
15. إشتيوي، م. (2014): اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. جامعة القدس المفتوحة، بغزة. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
16. آل مزروع، ب. (2010): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة).

17. بدوان، ز. (2018): علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، محافظات قطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
18. براهيم، ح. (2018): إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة، دراسة ميدانية على مدينتي خان يونس ورفح. أكاديمية الإدارة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
19. البراهيم، ف. (2008): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
20. البربري، م. (2016): دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
21. بكير، ح. (2016): معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
22. البليسي، أ. (2012): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
23. البلعاوي، ص. (2015): أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
24. بن منصور، ر. (2014): الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. رسالة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
25. بوبكر، ع. (2017): إدارة الموارد البشرية للبلديات في الجزائر، دراسة حالة بلدية سعيدة، جامعة سعيدة، الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة).

26. التميمي، ب. (2009): تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير، عمادة الدراسات العليا، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
27. التميمي، ه. (2012): العلاقة بين تطبيق النموذج الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
28. جبر، ع. (2010): الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
29. الجعبري، ت. (2009): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
30. جودة، ع. (2015): دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
31. حاجي، م. (2005): التمويل المحلي وإشكالية العجز في ميزانية البلدية. جامعة بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
32. حسن، آ. (2017): سياسات التسويق وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في السودان، دراسة حالة: على شركة الأشغال الهندسية المتقدمة. جامعة إفريقيا العالمية، السودان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
33. الحسناوي، ص. (2010): أثر استخدام المعرفة الإلكترونية في بناء المنظمات الريادية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين/العراق للاتصالات المتنقلة. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة).
34. الحسني، و. (2016): أثر جودة الحياة الوظيفية علي تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
35. حسينة، ق. (2015): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيصر. جامعة بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

36. الحوري، ف. (2000): الإمكانات والآثار المحتملة لتبني نموذج البلدية الكبرى في محافظة أربد. قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
37. الدحود، ح. (2015): جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى أدائهم. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
38. الدراويش، ع. (2017): الإستحقاقات المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر الإدارة التنفيذية، جامعة القدس، فلسطين، (دراسة ماجستير غير منشورة).
39. الزطمة، ن. (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
40. الزهراني، م. (2013): البيئة الداخلية وعلاقتها بضغط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
41. سالم، إ. (2012): واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة، دراسة ميدانية تحليلية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
42. السراج، آ. (2017): القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. جامعة الأزهر غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
43. السهلي، أ. (2017): دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية/مقترحة)، جامعة الملك سعود، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
44. سهمود، إ. (2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

45. السويطي، ش. (2016): أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم. (رسالة دكتوراه غير منشوره).
46. شراب، ع. (2013): فاعلية برنامج لتنمية الثقة بالنفس كمدخل لتحسين المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، جامعة عين شمس، مصر، (رسالة دكتوراه غير منشورة).
47. الشروقي، خ. (2018): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
48. الشنطي، ن. (2016): واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان. أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
49. شيخي، م. (2014): طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة. دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبي بكر بالقائد، الجزائر
50. صالح، ز. (2018): جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
51. عارف، م. (2011): جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة. جامعة قناة السويس، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
52. عبد العزيز، أ. (2005): دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، دراسة ميدانية. كلية التجارة، جامعة السويس، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
53. عبد العزيز، ع. (2000): بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
54. العبد اللات، ف. (2009): تطوير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).

55. عبد الهادي، م. (2017): رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا في قطاع غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
56. العتيبي، م. (2013): دور تعاقب قادة الأمن في التميز الأمني، دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
57. عمار، أ. (2016): مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
58. العيسوي، ط. (2015): مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
59. غنام، م. (2017): أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. جامعة الأزهر، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
60. فارس، ن. (2016): العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة: دراسة ميدانية على المديرين في البنوك التجارية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
61. القحطاني، ش. (2017): تطوير القيادات الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، تخصص القيادة الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
62. ماضي، خ. (2014): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
63. ماضي، ص. (2011): اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

64. مثني، ج. (2018): واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها: حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
65. المدهون، م. (2014): عمليات إدارة المعرفة وعالقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
66. المرشح، م. (2004): تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
67. مشايخ، ط، وآخرون (2011): التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدائرة المياه والصرف الصحي ببلدية نابلس، كلية الهندسة، قسم الهندسة الصناعية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (بحث بكالوريوس).
68. المصري، إ. (2015): الإدارة بالتجول ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
69. ناصر، س. (2004): أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سورية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

❖ الأبحاث المنشورة في الدوريات والمؤتمرات

1. أبو عجرم، ن. (2006): دور الوعي البلدي في التنمية المحلية، مؤتمر العمل البلدي الأول، 2006/6/24، وزارة شؤون البلديات والزراعة البحرينية، مركز البحرين للمؤتمرات، مملكة البحرين. (مجلات ودوريات).
2. أبوبكر، م. (2014): منظومة قيادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز قيادة الأعمال، 14-16/11/1435 هـ الموافق 9-11/9/2014م، جمعية قيادة الأعمال، المملكة العربية السعودية. ص ص 59-82.

3. اسحق، ص. (2014): تميز الاعمال، (ورقة علمية) سمنار تميز الاعمال، الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، 2014.
4. إسماعيل، ع. (2010): خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني. دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4. ص ص 66-90.
5. الأقرع، ن. (2017): أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 5 (1)، ص ص 64-80.
6. آل سعود، ف. (2016): ريادة الأعمال المؤسسية في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود، ورقة عمل منشورة في المؤتمر السعودي الدولي الخامس لريادة الأعمال، جمعية ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية. ص ص 6-37.
7. بحر، ي. وأبو سويرح، أ. (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 18 العدد2، ص ص 1147-1214، يونيو 2010.
8. بونوة ش، خلوط، ع. (2010): أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر (من 8-2010/11/9).
9. حامد، م، وارشيد، ف. (2007): نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة، فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
10. الحدراوي، ح. (2013): الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 9(27)، ص ص 85-128.
11. حسين، س. (2013): قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، بغداد. ص ص 208-227.

12. الخرشة، ي، الزريقات، خ، نور، م. (2013): أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، ص ص 211-239.
13. الخشالي، ش، والحوامدة، م. (2019): التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل، دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ص ص 119-148، 2019.
14. خضر، ش، الباشقالي، م. (2015): اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، العراق، مجلد 35، ع1، يونيو 2015، ص ص 335-357.
15. دربك، ج. (2004، 23 مارس): البلديات حول العالم، النشأة والتطور، النظام البلدي هو الأكثر حساسية والأسرع استجابة لحاجات المواطنين، مجلة الجزيرة، السعودية. العدد 73.
16. الرشيد، ص. (2004): نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، (ورقة عمل، مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس بالإدارة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر. (من 27-29/11/2004، ص ص 22-61).
17. رشيد، ف، مطر، س. (2011): إدارة الإحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية. مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية، جامعة بابل، العراق، العدد 7، ص ص 277-288.
18. رويس، ف، بني مرتضى، أ. (2018): دورة إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (19)، لسنة 2018، ص ص 479-516.
19. زاهر، ت. (2016): أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38 العدد (1)، ص ص 103-118.
20. السعودي، م. (2008): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 4، العدد 3، 257-287.

21. السكارنة، ب. (2007): المشاريع الصغيرة والريادة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (15)، نيسان 2007، العراق.
22. السكارنة، ب. (2008): إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن. (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد)، العدد (18)، ص ص 77-112.
23. سلطان، س. (2016): 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، المجلد 24، العدد 2، ص ص 102 - 123.
24. صالح، أ. (2013): واقع جودة حياة العمل لدي أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، المجلد 2، العدد 39، ص ص 158-189.
25. الضامن، م. (2015): أثر خصائص الرياديين على نجاح شركات الأعمال، دراسة تطبيقية على شركات توريد الأجهزة الطبية في الأردن، المجلة الدولية للأعمال والعلوم الإجتماعية، المجلد (6)، رقم (8)، ص ص 164-175، 2015/8.
26. الضلاعين، ع. (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد (1)، ص ص 64-92.
27. الضلاعين، ع. (2018): معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، العدد (1)، ج(3)، يناير 2018، ص ص 434-440.
28. الطعامة، م. (2003): نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول، جامعة الدول العربية، صلالة، عُمان، (18-20/8/2003، ص 8).
29. العائدي، ح. (2009): نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية، دورة تدريبية في مايو (2009)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

30. عبد الله، س، وآخرون. (2014): نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة، دراسة بحثية تنموية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، ماس، القدس.
31. عبد الوهاب، ن، سليمان، س. (2017): استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات، بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد (8)، ص ص 22-75.
32. عبدالعاطي، ص. (2005): الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، دراسة خاصة لمركز الميزان لحقوق الإنسان.
33. العبيدي، ر، والجراح، أ. (2014): رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 6، العدد (12)، ص ص 159-202.
34. العديلي، ن. (2009): تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات، جريدة الاقتصادية، العدد 5566، الأثنين الموافق 22 يونيو 2009، النسخة الإلكترونية.
35. علي، أ. (2016): تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية، بحث ميداني في فنادق محافظة بابل، مجلة جامعة بابل العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد (24)، العدد (8)، ص ص 2140-2171.
36. العمري، م، اليافي، ر. (2017): أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (1)، ص ص 65-94.
37. غازي، ع. (2014): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، 1 (3)، ص ص 8-12.
38. فلسطين، ديوان الرقابة المالية والإدارية لفلسطين، (2010): تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوروبي، التقرير الربع سنوي الثاني. ديوان الرقابة، رام الله.
39. فلسطين، ديوان الفتوى والتشريع. (2003): القانون الأساسي الفلسطيني، (المادة 85)، رام الله.

40. فلسطين، وزارة الحكم المحلي. (2018): وثيقة الإطار الإستراتيجي للتحويل إلى بلديات الكترونية (2019-2023)، رام الله.
41. الفليت، خ. (2015): النموذج الأوروبي للتميز EFQM و امكانية تطبيقه على اكايمي الجامعة الإسلامية بغزة، ورقة عمل، لليوم الدراسي المعنون، (التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات، رؤى و مداخل إصلاحية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015/11.
42. القحطاني، س. (2012): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، الرياض.
43. قرشي، ه، وبديسي، ف. (2016): جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التيسير، مجلة الدراسات الاقتصادية، 1(3)، ص ص 125-155.
44. ماضي، خ. (2016): دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، 1(ع.خ)، ص ص 1-51.
45. ماضي، خ، وجفال، ت. (2019): الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، دراسة ميدانية على جامعة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26-01، pp 2019/1/27.
46. المخلافي، س. (2018): درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، المجلد (42)، العدد (3)، شهر أغسطس، 2018، ص ص 155-195.
47. المغربي، ع. (2004): جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد (2)، ص ص 1-35.
48. المومني، ه. (2014): أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الأردنية بمدينة عمان، دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(42)، ص ص 331-356.

49. المومني، ه. (2016): دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. دراسات العلوم الإدارية المجلد (43) العدد (2) 2016، ص ص 813-825.
50. ناصر، م، والعمري، غ. (2011): قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، ص ص 139-168، سوريا.
51. النشمي، م. (2017): أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (10)، العدد (31)، ص ص 103-119.
52. النصيرات، أ. (2015): برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، سلسلة لقاءات الممارسات الإدارية الناجحة، الرباط المملكة المغربية، 13 مايو 2015.
53. الهابيل، و، وعائش، ع. (2012): تقييم إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في، قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم (20)، العدد (2)، ص ص 83-143.
54. الهاشمي، ر، والعضايلة، ع. (2017): أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (13)، العدد (1)، ص ص 1-30.

❖ المواقع الإلكترونية

1. <https://www.facebook.com/mobadarasettat> (7.7.2019) htm
2. <http://archive.cabinetoffice.gov.uk/eeg/2001/pwcreport/pwcreport.pdf>, 02.06.2011
3. http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf, 17.07.2011)
4. http://www.aleqt.com/2009/06/22/article_243191.html

5. الإمارات العربية، برنامج دبي للأداء المتميز. (2009م): فئات ومعايير برنامج دبي للأداء المتميز، تاريخ الاطلاع (2019/6/16)، الموقع: www.dgep.gov.ae.
6. سدر، ع. (2019): لقاء الوكيل المساعد لوزارة الحكم المحلي الفلسطينية، تاريخ اللقاء (2019/3/7)، مشاهدة الباحث تمت في (2019/7/17)، موقع دنيا الوطن <https://www.wattan.tv/ar/news/277487.html>.

❖ المراجع الأجنبية

1. Adhikari , Dev Raj; and Gautam, Dhruva Kumar. (2010) . Labor legislation for Improving Quality of Work Life In Nepal . International Journal of low And Management , Vol.52 , NO.1 , PP 1-8.
2. Ajaif, Mona (2008). Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai”, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College.
3. Aligba. O, & Fusch E. (2017). “Entrepreneurial Motivations and Characteristics of Niger Delta Youths: An Exploratory Study”, Journal of Social Change, 9(3): 87-99.
4. Ayesha Tabassum Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and. Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of. Bangladesh .European Journal of Business and Management. Vol 4, No.2.(2012) pp 79- 89 Burlington, USA: Elsevier Ltd.
5. Daft, R.(2010). "New era of management",9th,South-Western,Cengage learning. Australia.
6. Daft, Richard.L.,(2004),’Organization Theory Design’Eight Edition, South Westren,USA.
7. Danford, A. , Richardson, M. , Stewart, P. and Tailby, S. (2008) Partnership, high performance work systems and quality of working life. New Technology, Work and Employment, 23(3), 151-166
8. Dommartin, A., 2003: EFQM Excellence Model: Higher Education Version 2003, Sheffield Hallam University.
9. Dudnik, Y. (2013). "Entrepreneurship at Topicus", (Unpublished Master Thesis), Facility of Management and Governance, the University of Twente, Netherlands.
10. Dupuis, G., Martel, J. P., Voirol, C., Bibeau, L., & Hébert-Bonneville, N. (2009). La qualité de vie au travail: Bilan des connaissances; L’inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT). Centre de liaison sur l’intervention et la prévention psychosociales (CLIPP).
11. EFQM 2013, an over view of the EFQM Excellence Model, Brussels.
12. European Foundation for Quality Management, (2010): Fundamentals concepts,published by EFQM, Brussels (<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/Fundamental Concepts/tabid/169/Default.aspx>, 03.06.2011).

13. Evidence from Expectancy Theory", International Entrepreneurship and Barba-Sánchez, V., Atienza-Sahuquillo, C. (2017). "Entrepreneurial Motivation and Self-Employment Management Journal, 13(1):1-19.
Excellence Programme, Main report, Price Water House Coopers, London.
Future of Learning.Vienna: Education and Culture in DG.
14. Gemoets, p. (2009): The Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010, Version: 1.01, Publishing EFQM, Brussels.
15. Hain,C.C. & Einsteion ,W.O. (1991). Quality of Work life (QWL): What can unions do ? “.S.A.M. Advanced Management Journal ,55(2), 17-28.
16. Hayrol Azril. M. S (2010). Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers. A Case from Malaysia. Journal of Social Sciences, 60(1),64-73.
17. Jackson, John H., Mathis, Robert L.(2007). Human Resource Management, (12th ed) Thomson South-Western.
18. Jain, S, (2016) The Need for Improving Quality of Work Life of Workers: Insights from Study of Textile Industries in Rajasthan.
19. Jain, Vineet C., Nayak Bhavesh S., Shah Biren N., & Shah, Dhiren P. (2010). Textbook of Pharmaceutical Industrial Management. India, New Delhi: Elsevier.
20. Kaniz Marium Akter* , Subrata Banik , 2018, Factors Affecting the Quality of Working Life An Enquiry into the RMG Industry of Bangladesh, Journal of Human Resource.
21. Kemelgor, Bruce H. (2002).A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA. Entrepreneurship and Regional Development,Vol.14,No.1,PP. 67-87.
22. 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.
23. Lewis, D., et al., (2001). Extrinsic and Intrinnsicof quality of work life, Leadership in Health servies, 14(2), 9-15.
24. Mahapatro, B. (2010). Human Resource Management. (1st ed). New Age International (p) Ltd. Publishers Management 2018; 6(1): 26-36.
25. Mohamed A. Basuony K., (2014): "The Impact of Management and Strategic Controls on Firm Performance: An Empirical study on the UK", Journal: Int. J. of, Accounting and Finance 2014 Vol.4, No.4, pp. 98 – 419.
26. Nurluöz, Ö., & Esmailzadeh, S. (2017). " Evaluating Entrepreneurial Characteristics and States of Despair of Nursing Department Students", EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education,13(8).
27. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.

28. Peggy, 2000, *Entrepreneurship*, Second Edition, Pearson Education Company, New Jersey.
29. Peters, T. J., & Waterman, H. (2004), "In Search of Excellence" 2nd edition, London: Profile Books.
30. Pizam, A. (2010). *International encyclopedia of hospitality management*. (2nd ed). Pp 281-300.
31. Price Water House Coopers (2000): Report on the evaluation of the Public Sector.
32. Rastogi, M., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2018). Psychometric evaluation of need-based quality of work life scale in an Indian sample. *Industrial and Commercial Training*, 50(1), 10-19. *Research (IJIR)*, 6(2), 636-639.
33. Sinha, Chandranshu (2012) factors affecting quality of work life: Empirical Evidence From Indian Organizations, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
34. Smith, A. (2007): *An Inquiry into the Nature and Causes Of The "Wealth Of Nations"*, London.
35. Srivastava, K. (2014) A study on quality of work life: Key elements and its implications". *IOSR journal of business and management*, 16 (3), 54-59.
36. Swamy, Devappa and Nanjundeswaraswamy and Rashmi, Srinivas (2015) Quality of Work Life: Scale Development and Validation, *International journal of Caring Sciences*, vol.8.no.2.
37. Syamsuddint.et.al, 2017 the effect of quality system of ISO 9000, the strategic role of Human Resources Management, Total Quality Management and Organization Culture to Organization Performance (Survey at ISO Standardized Puskesmas in Central Sulawesi) *European Journal of Business and management* ISSN 2222-1905(paper) ISSN 2222-2839(Online) Vol.9.No32, 2017.
38. The Impact of Entrepreneurs (Al-Damen, 2015) ' Characteristics on Small Business Success at Medical Instruments Supplies Organizations in Jordan".
39. Tomažević & Peljhan, 2017 Towards excellence in public administration: organization theory-based performance management model.
40. Verma, D. S., & Doharey, A. K. (2016). A Study to Identify the Factors Affecting the Quality of Work Life in Small Scale Industries. *Imperial Journal of Interdisciplinary*.
41. Wagner, I., John, A. & Hollenbeck, J. R. (1992): *Organizational Behavior*, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
42. Zare. H. a Haghgooyan, Z , Zahra. K (2014) " Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University Iranian Journal of Management Studies (IJMS) Vol. 7, No1.

الملاحق

ملحق (1) جدول الفجوة البحثية

عدد الدراسات	تميز الأداء المؤسسي	جودة الحياة الوظيفية	الخصائص الريادية	مجال التطبيق
16	أبوليدة 2018 بدوان 2018 عبد الهادي 2017 السهي 2017 حسينية 2015 أبو حسنة 2014 المدهون 2014	أبو شمالة 2018 أبوحميد 2017 Zare et. al 2014	ماضي وجفال 2019 أبو سمرة 2018 النشمي 2017 سلطان 2016 المومني 2016 المومني 2014	الجامعات والتعليم
18	حسن 2017 Kozubíková , 2015 Mohammed, 2014	الخشالي والحوامدة 2019 صالح 2018 Kaniz Marium Akter 2018 Rastogi, 2018 البربري 2016 Jain 2016 الأستاذ 2015 Verma & Doharey 2016 SWAMY 2015	غنام 2017 Barba-Sánchez&Atenza-Sahuquillo, 2017 فارس 2016 علي 2016 Al-Damen, 2015 Dudnik, 2013	القطاع الخاص والشركات
12	الشروقي 2018 القحطاني 2017 syamsuddint.et.al,2017 المصري 2015 أبو ريا 2014	أبو عودة 2018 العامري واليافي 2017 الهاشمي والعضايلة 2017 زاهر 2017 الشنطي 2016	المثني 2018 Nurluöz & Esmailzadeh, 2017	القطاع العام الحكومي
5	Tomažević & Peljhan, 2017	أبو عودة 2018 أبو الحمضيات 2017	Aligba & Fusch, 2017 عمار 2016	إتجاهات عامة

ملحق (2) رسالة تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

سعادة الدكتور/

تحية طيبة وبعد

الموضوع: تحكيم استمارة بحثية

أنا الطالب حلمي عبد المجيد علي أبوظه أقوم بعمل بحث بعنوان "أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية" (دراسة تطبيقية - البلديات الكبرى للمحافظات الجنوبية) وذلك استكمالاً لدراسة الماجستير بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية في معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس.

وعليه يرجى تكريمكم وتقضلكم بأبداء رأيكم الحكيم وتعليقكم على هذه الاستمارة مع التأكيد على ما يلي:

المتغير المستقل الأول (الخصائص الريادية) وتشمل الخصائص التالية: (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي). المتغير المستقل الثاني (جودة الحياة الوظيفية) ويشمل المعايير التالية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الإستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت، الصحة وسلامة المهنة).

المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) وسيتم الاعتماد على مؤشرات النموذج الأوروبي كمعايير تميز الأداء المؤسسي (القيادة، الاستراتيجية، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، الشراكة وإدارة الموارد، رضا العاملين، رضا العملاء، نتائج ترتبط بالمجتمع، مؤشرات الأداء الرئيسي)

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث

حلمى عبد المجيد على أبوظه

21710059

ملحق (3) قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. أشرف مشمش	جامعة الأقصى
2	د. أيمن بكير	جامعة القدس المفتوحة
3	د. خليل ماضي	جامعة القدس
4	د. رائد قنديل	جامعة الأقصى
5	د. رمزي مزهر	جامعة القدس المفتوحة
6	د. سامي الطلاع	جامعة الأزهر
7	د. سامي سليم أبوطه	جامعة القدس المفتوحة
8	د. سيف عودة	جامعة القدس
9	د. طارق أبو حجير	جامعة غزة
10	د. ماهر غنيم	بلدية جباليا
11	د. محمد المزين	جامعة القدس المفتوحة
12	د. مرفت راضي	كلية فلسطين التقنية
13	د. مروان المصري	بلدية خان يونس
14	د. موسى أبونمر	جامعة القدس المفتوحة
15	د. نادر أبوشرخ	جامعة فلسطين

ملحق (4) رسالة طلب إجراء دراسة إستكشافية في بلدية

حفظه الله

عطوفة رئيس بلدية /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ دراسة إستكشافية

يقوم الباحث بإجراء دراسة إستكشافية تبني عليها تصور لمقترح رسالة ماجستير بعنوان (أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية على تميز الأداء المؤسسي للهيئات المحلية / دراسة إستكشافية)، ومن أجل إستكشاف وتعزيز البحث في مشكلة الدراسة بشكل أكثر دقة، فقد قام الباحث بعمل هذه الدراسة الإستكشافية، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالموافقة على توزيعها على الموظفين من ذوي المسميات القيادية والإشرافية لإجابة عن البنود المرفقة أدناه ووضع إشارة (١٧) أمام الإجابة المتوافقة مع رأي الموظف، مؤكداً لحضرتكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

ت	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة وفقاً للخطة المعدة مسبقاً			
2	تأخذ البلدية بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من الجمهور لتحسين الأداء			
3	يوجد سرعة في إجراءات وتنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها			
4	يتوفر لدى البلدية مؤشرات نوعية مناسبة لقياس الأداء المؤسسي في البلدية			
5	تسعى البلدية باستمرار إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية لها			
6	يتسم الأداء المالي للبلدية بالكفاءة نحو تغطية كافة متطلبات عمل الهيئة المحلية			
7	توفر البلدية مخصصات مالية كافية موجهة نحو البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين			
8	تعمل البلدية على استثمار الموارد البشرية المتاحة بشكل سليم			
9	تعمل البلدية على استثمار الموارد المادية المتاحة بشكل سليم، من خلال الاستجابة السريعة لحل مشكلات المواطنين.			
10	يوجد ربط بين الحوافز والمكافآت للإدارة العليا بنتائج الأداء الكلي للبلدية			
11	تمتلك البلدية الكفاءة في وضع الاستراتيجيات			
12	تستفيد البلدية باستمرار من تجارب الهيئات المحلية الأخرى لتحقيق التميز في الأداء			

نشكر لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث/ حلمي أبوظه

ملحق (5) نتائج الدراسة الإستكشافية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً	2.56	0.586	85.2	مرتفع	1
2	تأخذ البلدية بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من الجمهور لتحسين الأداء	2.31	0.733	77	مرتفع	3
3	يوجد سرعة في إجراءات وتنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها	2.04	0.737	68.1	متوسط	6
4	يتوفر لدى البلدية مؤشرات نوعية مناسبة لقياس الأداء المؤسسي في البلدية	2.13	0.726	71.1	متوسط	5
5	تسعى البلدية باستمرار إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية لها	2.4	0.688	80	مرتفع	2
6	يتسم الأداء المالي للبلدية بالكفاءة نحو تغطية كافة متطلبات عمل الهيئة المحلية	1.89	0.647	63	متوسط	9
7	توفر البلدية مخصصات مالية كافية موجهة نحو البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين	1.56	0.659	51.9	ضعيف	12
8	تعمل البلدية على استثمار الموارد البشرية المتاحة بشكل سليم	1.8	0.815	60	متوسط	10
9	تعمل البلدية على استثمار الموارد المادية المتاحة بشكل سليم، من خلال الاستجابة السريعة لحل مشكلات المواطنين.	1.93	0.688	64.4	متوسط	8
10	يوجد ربط بين الحوافز والمكافآت للإدارة العليا بنتائج الأداء الكلي للبلدية	1.58	0.783	52.6	ضعيف	11
11	تمتلك البلدية الكفاءة في وضع الاستراتيجيات	2.16	0.737	71.9	متوسط	4
12	تستفيد البلدية باستمرار من تجارب الهيئات المحلية الأخرى لتحقيق التميز في الأداء	1.98	0.753	65.9	متوسط	7
	الدرجة الكلية	2.03	0.476	67.6	متوسط	

ملحق (6) رسالة تعبئة الاستبانة من البلديات

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

عطوفة رئيس بلدية

تحية طيبة وبعد

الموضوع: تعبئة استمارة بحثية

أنا الباحث **حلمي عبد المجيد علي أبوظه** أقوم بعمل بحث بعنوان "أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميّز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية" (دراسة تطبيقية - البلديات الكبرى للمحافظات الجنوبية) وذلك استكمالاً لدراسة الماجستير تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية في معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس.

وعليه يرجى تكريمكم وتفضلكم بإبداء رأيكم الحكيم وتعليقكم على هذه الاستبانة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث

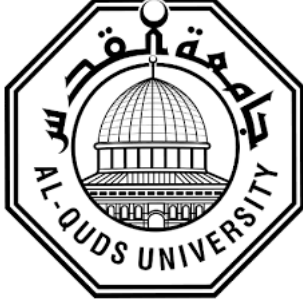
حلمي عبد المجيد علي أبوظه

الرقم الجامعي 21710059

Email: Helmi.AbuTaha@paltel.ps

Jawwal: 0592220004

ملحق (7) استبيان البلديات الكبرى



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة موظفو بلديات/ "رفح، خان يونس، دير البلح، غزة، جباليا"

المحترمون

تحية طيبة وبعد

الموضوع: تعبئة استمارة بحثية

يقوم الباحث حلمي عبد المجيد علي أبوظه بإجراء دراسة بعنوان "أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية" (دراسة تطبيقية، البلديات الكبرى للمحافظات الجنوبية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية في معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس.

وعليه يرجى تكريمكم وتفضلكم بتعبئة هذه الاستبانة، بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظركم، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أنها ستعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

حلمي عبد المجيد علي أبوظه

أولاً: البيانات الشخصية

رجاءً ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لاختيارك :

• الجنس

() أنثي

() ذكر

• المسمى الوظيفي

() مدير دائرة

() مدير البلدية

() رئيس شعبة

() رئيس قسم

() أخرى

• المؤهل العلمي

() بكالوريوس

() دبلوم متوسط فما دون

() دكتوراه

() ماجستير

• عدد سنوات الخبرة

() من 5 إلى أقل من 10 سنوات

() أقل من 5 سنوات

() 20 سنة فأكثر

() من 10 إلى أقل من 20 سنة

• مكان العمل

() بلدية خان يونس

() بلدية رفح

() بلدية غزة

() بلدية دير البلح

() بلدية جباليا

ثانياً: محاور الاستبانة:

المحور الاول: الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات

يرجى منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يتوافق مع وجهة نظركم

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الخصائص الريادية: الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي.						
أولاً: الحاجة للإنجاز						
1	أنجز الأعمال المطلوبة مني بشكل تام					
2	لدي الاستعداد لتقديم جهود مضاعفة مقابل ما ستحققه البلدية من عوائد مستقبلية					
3	أستمر بالعمل عندما تواجهني اية مشكلة إلى أن أقوم بحلها					
4	أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار إلى نتائج					
ثانياً: المبادرة						
5	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي					
6	أستطيع العمل ضمن فريق لتقديم مبادرات ابتكارية فاعلة					
7	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي					
8	أبادر في نسج علاقات استراتيجية تخدم مصلحة العمل					
ثالثاً: الثقة بالنفس						
9	أتمتع بثقة عالية في قدرتي على التعبير عن أفكاري بمهنية					
10	أستطيع تعلم أي شيء وفق حاجة العمل					
11	أتمتع بالقدرة الكافية في استكشاف ميول الآخرين					
12	أثق بأنني سأنجح في أي عمل جديد أقوم به					

رابعاً: الاستقلالية وتحمل المسؤولية						
					13	أمتك حرية القرار في تحديد كيفية أداء عملي
					14	أستطيع تدبر أموري بنفسني في أي شيء أقوم به
					15	أشعر بأن نتائج العمل دائماً أفضل عندما تكون تحت إشرافي الشخصي
					16	أتحمل المسؤولية عن كافة نتائج الأعمال التي أقوم بها
خامساً: الإبداع						
					17	أفضل العمل الذي يحتاج إلى تفكير إبداعي
					18	أقوم بتقديم أفكارني الجديدة بشكل مستمر للآخرين
					19	أحرص على تبني أساليب جديدة في تطوير العمل
					20	أسعى على إحداث تغييرات تطويرية في أساليب العمل
سادساً: المخاطرة						
					21	أمتك القدرة على مواجهة الصعوبات
					22	لدي أفكار حاسمة في العمل بغض النظر عن درجة المخاطرة
					23	أؤمن بضرورة مواجهة تغييرات البيئة
					24	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بالمخاطرة
سابعاً: التحكم الذاتي						
					25	أأخذ قراراتني بحكمة
					26	أسيطر على تصرفاتي وأوجهها لمصلحة العمل
					27	أدرس أية مشكلة صعبة تواجهني في عملي بجوانبها المختلفة
					28	أستطيع ضبط انفعالاتني عند التعامل مع الآخرين

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
معايير جودة الحياة الوظيفية: المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب، الترقى والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية						
أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار						
29	تتبع الإدارة العليا للبلدية سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات					
30	يتمتع العاملون بقدرات عالية تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار					
31	يساهم العاملون في بناء خطط البلدية					
32	يشارك العاملون في حل مشاكل العمل					
ثانياً: الاستقرار والأمان الوظيفي						
33	تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين					
34	يتوفر بالبلدية مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والاستقرار الوظيفي					
35	يتقاضى العاملون رواتب مالية كافية تكفل حقوقهم					
36	تتبنى البلدية سياسات تحفيزية يمكن من خلالها الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء					
ثالثاً: برامج التدريب						
37	تركز سياسات العمل بالبلدية على تنفيذ برامج تدريبية تعزز مهارة العاملين					
38	تمتلك البلدية موازنة سنوية كافية للتدريب والتطوير					
39	تواكب البلدية التطور التكنولوجي والتقني في مجال التدريب					
40	تتلاءم مخرجات التدريب مع الغرض المحدد من التدريب					

رابعاً: الترقى والتقدم الوظيفى					
					41 يقوم نظام الترقيات على أسس إدارية واضحة
					42 تمنح فرص الترقيه الاستثنائية على أساس كفاءة العاملين
					43 يوجد توافق بين القدرات العملية والدرجة الوظيفية للعاملين
					44 يتوافق مسار التقدم والترقى الوظيفى مع حاجات وامكانيات البلدية
خامساً: علاقات العمل					
					45 يسود التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين في البلدية
					46 توفر البلدية رحلات ترفيهية للعاملين فيها
					47 تقوم ثقافة البلدية على احترام الالتزامات العائلية للعاملين
					48 تسود علاقات التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية
سادساً: الأجور والمكافآت					
					49 تتبع البلدية نظام أجور مناسباً يلائم الوضع الاقتصادي
					50 ينسجم الراتب مع خبراتك ومسماك الوظيفى
					51 يتوافر في البلدية نظام مكافآت يرتبط بالأداء الوظيفى للعاملين
					52 يعتبر الراتب مناسباً مقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال
سابعاً: الصحة والسلامة المهنية					
					53 تساعد بيئة العمل في البلدية على الحد من حوادث العمل
					54 توفر البلدية كافة وسائل السلامة المهنية للعاملين
					55 تجري البلدية الفحوصات الطبية الدورية للعاملين
					56 تتيح البلدية للعاملين خدمات التأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية

المحور الثالث: تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي كمؤشرات تشمل: القيادة، الاستراتيجية، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، الشراكة وإدارة الموارد، رضا العاملين، رضا العملاء، نتائج ترتبط بالمجتمع، مؤشرات الأداء الرئيسي.					
57	تطور القيادة رسالة وقيم البلدية بما ينسجم مع تميز الأداء					
58	تسعى قيادة البلدية إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بين البلديات					
59	تبنى إدارة البلدية سياستها بناء على توقعات واحتياجات أصحاب المصالح					
60	تعكس الاستراتيجية رؤية البلدية					
61	تحقق الخطة الاستراتيجية أهداف وغايات البلدية					
62	تسعى إدارة البلدية إلى التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد التقنية والاستفادة منها					
63	تهتم إدارة البلدية بالتطوير المستمر لنظم إدارة الموارد البشرية					
64	تعلم البلدية على تطوير مهارات العاملين					
65	تقوم البلدية بجمع وتحليل المعلومات باستمرار للتعرف على سير العمل لديها					
66	تستقي البلدية التغذية الراجعة من كافة أصحاب المصالح					
67	توفر البلدية الأدوات التي تساعد الموظف على التميز					
68	تهتم البلدية بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري					
69	يحصل المستفيدون من البلدية على خدمة مميزة					
70	تهتم البلدية بقياس رضا الجمهور بشكل دوري					
71	تعزز البلدية بناء الشراكات والتشبيك مع المؤسسات والجهات المانحة من أجل دعمها نحو الالتزام بمسئوليتها المجتمعية					
72	تعلم البلدية على إعفاء بعض شرائح المجتمع من الالتزامات المالية المترتبة عليهم في ضوء المسؤولية المجتمعية الملقاة على عاتقها					
73	تركز إدارة البلدية على قياس سلامة الوضع المالي للبلدية عبر مجموعة مناسبة من المقاييس مثل (درجة الالتزام بالموازنة، ترشيد النفقات)					
74	يتوافر لدى البلدية مؤشرات أداء لقياس العمليات مثل (وقت الإنجاز، التقييم، نسبة الأخطاء، الإنتاجية، الإبداع والتحسين)					

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إجازة الرسالة
	الإهداء
أ	إقرار
ب	شكر وعرهان
ج	مصطلحات الدراسة
هـ	ملخص الدراسة
و	Abstract
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1	المقدمة 1.1
3	مشكلة الدراسة 2.1
4	مبررات الدراسة 3.1
5	أهداف الدراسة 4.1
6	تساؤلات الدراسة 5.1
6	فرضيات الدراسة 6.1
7	حدود الدراسة 7.1
7	محددات الدراسة 8.1
7	خطة الدراسة 9.1
9	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 الإطار النظري
10	1.1.2 الريادة
11	التطور التاريخي لمفهوم الريادة 1.1.1.2
13	تعريف الريادي 2.1.1.2
15	أدوار الريادي 3.1.1.2
16	الخصائص الريادية 4.1.1.2

الصفحة	المحتوى
18	الحاجة إلى الإنجاز .1.4.1.1.2
18	المبادرة .2.4.1.1.2
19	الثقة بالنفس .3.4.1.1.2
19	الاستقلالية وتحمل المسؤولية .4.4.1.1.2
20	المخاطرة .5.4.1.1.2
21	الإبداع .6.4.1.1.2
21	التحكم الذاتي .7.4.1.1.2
22	الريادة في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية .5.1.1.2
24	2.1.2. جودة الحياة الوظيفية
25	ماهية جودة الحياة الوظيفية .1.2.1.2
27	معايير ومؤشرات جودة الحياة الوظيفية .2.2.1.2
28	المشاركة في اتخاذ القرارات .1.2.2.1.2
28	الاستقرار والأمان الوظيفي .2.2.2.1.2
29	برامج التدريب .3.2.2.1.2
30	التقدم والتقدم الوظيفي .4.2.2.1.2
31	علاقات العمل .5.2.2.1.2
31	الاجور والمكافآت العادلة .6.2.2.1.2
32	الصحة والسلامة المهنية .7.2.2.1.2
33	أهمية تطبيق معايير جودة الحياة الوظيفية .3.2.1.2
34	أهداف جودة الحياة الوظيفية .4.2.1.2
35	التحديات التي تعيق تطبيق جودة الحياة الوظيفية .5.2.1.2
38	3.1.2. تميز الأداء المؤسسي
39	مفهوم تميز الأداء المؤسسي .1.3.1.2
41	أهداف تميز الأداء المؤسسي .2.3.1.2
43	أبعاد تميز الأداء المؤسسي .3.3.1.2
43	خصائص تميز الأداء المؤسسي .4.3.1.2
45	معوقات تحقيق تميز الأداء المؤسسي .5.3.1.2

الصفحة	المحتوى
46	6.3.1.2. التميز في البلديات وفي القطاع الحكومي
48	7.3.1.2. نماذج برامج تميز الأداء المؤسسي
49	1.7.3.1.2. النموذج الياباني لإدارة التميز
49	2.7.3.1.2. النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز)
49	3.7.3.1.2. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
50	4.7.3.1.2. برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز
50	5.7.3.1.2. مركز الملك عبدالله الثاني للتميز
50	6.7.3.1.2. نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع
51	7.7.3.1.2. نماذج وجوائز أخرى لتميز الأداء المؤسسي
51	8.3.1.2. مبررات استخدام النموذج الأوروبي
52	9.3.1.2. نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة
53	1.9.3.1.2. ماهية النموذج الأوروبي لتميز الأداء المؤسسي
54	2.9.3.1.2. مبادئ نموذج التميز الأوروبي
55	3.9.3.1.2. معايير النموذج الأوروبي للتميز
60	4.1.2. البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية
60	1.4.1.2. التطور التاريخي للبلديات
62	2.4.1.2. ماهية البلديات
64	3.4.1.2. تصنيف البلديات في فلسطين
65	4.4.1.2. الموارد البشرية للبلديات
66	5.4.1.2. البلديات الكبرى في المحافظات الفلسطينية الجنوبية
68	1.5.4.1.2. بلدية رفح
68	2.5.4.1.2. بلدية خان يونس
68	3.5.4.1.2. بلدية دير البلح
69	4.5.4.1.2. بلدية غزة
69	5.5.4.1.2. بلدية جباليا
69	6.4.4.1.2. وظائف وصلاحيات وسلطات المجلس البلدي

الصفحة	المحتوى
71	2.2 الدراسات السابقة
71	1.2.2 الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية
71	1.1.2.2 الدراسات الفلسطينية التي تناولت الخصائص الريادية
76	2.1.2.2 الدراسات العربية التي تناولت الخصائص الريادية
79	3.1.2.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت الخصائص الريادية
81	2.2.2 الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية
81	1.2.2.2 الدراسات الفلسطينية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية
86	2.2.2.2 الدراسات العربية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية
88	3.2.2.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية
92	3.2.2 الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي
92	1.3.2.2 الدراسات الفلسطينية التي تناولت الأداء المؤسسي
96	2.3.2.2 الدراسات العربية التي تناولت الأداء المؤسسي
98	3.3.2.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت الأداء المؤسسي
101	4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
105	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
105	1.3 مقدمة
105	2.3 منهج الدراسة
106	3.3 مصادر جمع البيانات
106	4.3 مجتمع وعينة الدراسة
106	5.3 أداة الدراسة
107	6.3 خطوات بناء الاستبانة
108	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
108	8.3 صدق الاستبانة
109	1.8.3 صدق آراء المحكمين - الصدق الظاهري
109	2.8.3 صدق المقياس
109	1.2.8.3 الاتساق الداخلي
109	1.1.2.8.3 الاتساق الداخلي لـ " الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات "

الصفحة	المحتوى
114	2.1.2.8.3. الاتساق الداخلي لـ " جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات "
118	3.1.2.8.3. الاتساق الداخلي لـ " تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات "
119	2.2.8.3. الصديق البنائي
120	9.3. ثبات الاستبانة
121	10.3. اختبار التوزيع الطبيعي
123	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
123	1.4 مقدمة
123	2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
124	1.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
125	2.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
126	3.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
127	4.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
128	5.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل
129	3.4. المحك المعتمد في الدراسة
130	4.4 تحليل فقرات الاستبانة
130	1.4.4. تحليل فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات
130	1.1.4.4. تحليل فقرات مجال الحاجة للإنجاز
132	2.1.4.4. تحليل فقرات مجال المبادرة
134	3.1.4.4. تحليل فقرات مجال الثقة بالنفس
136	4.1.4.4. تحليل فقرات مجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية
138	5.1.4.4. تحليل فقرات مجال الإبداع
140	6.1.4.4. تحليل فقرات مجال المخاطرة
142	7.1.4.4. تحليل فقرات مجال التحكم الذاتي
144	8.1.4.4. تحليل جميع فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات
147	2.4.4. تحليل فقرات جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات
147	1.2.4.4. تحليل فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار
149	2.2.4.4. تحليل فقرات مجال الاستقرار والأمان الوظيفي
151	3.2.4.4. تحليل فقرات مجال برامج التدريب

الصفحة	المحتوى
153	4.2.4.4 تحليل فقرات مجال الترقى والنقدم الوظيفي
155	5.2.4.4 تحليل فقرات مجال علاقات العمل
157	6.2.4.4 تحليل فقرات مجال الأجور والمكافآت
159	7.2.4.4 تحليل فقرات مجال الصحة والسلامة المهنية
161	8.2.4.4 تحليل جميع فقرات جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات
164	3.4.4 تحليل فقرات " تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات
168	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
168	1.5.4 الفرضية الرئيسة الأولى: أثر الخصائص الريادية في تميز الأداء المؤسسي للبلديات
170	2.5.4 الفرضية الرئيسة الثانية: أثر جودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي للبلديات
172	3.5.4 الفرضية الرئيسة الثالثة: أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى للبيانات الشخصية
172	1.3.5.4 أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى الجنس
174	2.3.5.4 أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى المسمى الوظيفي
176	3.3.5.4 أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى المؤهل العلمي
178	4.3.5.4 أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة
180	5.3.5.4 أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية تُعزى إلى مكان العمل
182	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
182	1.5 نتائج الدراسة
183	1.1.5 النتائج المتعلقة في الخصائص الريادية
183	2.1.5 النتائج المتعلقة في جودة الحياة الوظيفية

الصفحة	المحتوى
183	3.1.5. النتائج المتعلقة في تميز الأداء المؤسسي
184	4.1.5. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
186	2.5 توصيات الدراسة
186	1.2.5. التوصيات الخاصة في الخصائص الريادية
187	2.2.5. التوصيات الخاصة في جودة الحياة الوظيفية
188	3.2.5. التوصيات الخاصة في تميز الأداء المؤسسي
189	4.2.5. التوصيات العامة الاستشرافية
190	5.2.5. مقترحات لدراسات مستقبلية
191	المصادر والمراجع
213	الملاحق
227	قائمة المحتويات
234	قائمة الجداول
236	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
17	الدراسات السابقة وتناولها للخصائص الريادية	1.1
55	معايير النموذج الأوروبي للتميز	1.2
64	تصنيف البلديات في فلسطين	2.2
67	تصنيف بلديات قطاع غزة	3.2
71	تصنيف الدراسات وفقاً لمكان الدراسة	4.2
101	تصنيف الدراسات السابقة وفقاً للمصدر وللسنة	5.2
107	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1.3
109	نتائج الاتساق الداخلي مجال الحاجة للإنجاز	2.3
110	نتائج الاتساق الداخلي مجال المبادرة	3.3
110	نتائج الاتساق الداخلي مجال الثقة بالنفس	4.3
111	نتائج الاتساق الداخلي مجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية	5.3
112	نتائج الاتساق الداخلي مجال الإبداع	6.3
112	نتائج الاتساق الداخلي مجال المخاطرة	7.3
113	نتائج الاتساق الداخلي مجال التحكم الذاتي	8.3
114	نتائج الاتساق الداخلي مجال المشاركة في اتخاذ القرار	9.3
114	نتائج الاتساق الداخلي مجال الاستقرار والأمان الوظيفي	10.3
115	نتائج الاتساق الداخلي مجال برامج التدريب	11.3
115	نتائج الاتساق الداخلي مجال الترقى والتقدم الوظيفي	12.3
116	نتائج الاتساق الداخلي مجال علاقات العمل	13.3
116	نتائج الاتساق الداخلي مجال الأجور والمكافآت	14.3
117	نتائج الاتساق الداخلي مجال الصحة والسلامة المهنية	15.3
118	نتائج الاتساق الداخلي مجال تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات	16.3
119	نتائج الصدق البنائي للاستبانة	17.3
120	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	18.3
121	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	19.3
124	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1.4
125	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	2.4

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
126	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.4
127	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	4.4
128	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	5.4
129	المحك المعتمد في الدراسة	6.4
130	تحليل فقرات مجال الحاجة للإنجاز	7.4
132	تحليل فقرات مجال المبادرة	8.4
134	تحليل فقرات مجال الثقة بالنفس	9.4
136	تحليل فقرات مجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية	10.4
138	تحليل فقرات مجال الإبداع	11.4
140	تحليل فقرات مجال المخاطرة	12.4
142	تحليل فقرات مجال التحكم الذاتي	13.4
144	تحليل جميع فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي البلديات	14.4
147	تحليل فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار	15.4
149	تحليل فقرات مجال الاستقرار والأمان الوظيفي	16.4
151	تحليل فقرات مجال برامج التدريب	17.4
153	تحليل فقرات مجال الترقى والتقدم الوظيفي	18.4
155	تحليل فقرات مجال علاقات العمل	19.4
157	تحليل فقرات مجال الأجور والمكافآت	20.4
159	تحليل فقرات مجال الصحة والسلامة المهنية	21.4
1601	تحليل جميع فقرات جودة الحياة الوظيفية لدى البلديات	22.4
164	تحليل فقرات تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات	23.4
168	تحليل الانحدار المتعدد الفرضية الرئيسية الأولى	24.4
170	تحليل الانحدار المتعدد الفرضية الرئيسية الثانية	25.4
172	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس	26.4
174	نتائج اختبار التباين الأحادي - المسمى الوظيفي	27.4
176	نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي	28.4
178	نتائج اختبار التباين الأحادي - عدد سنوات الخبرة	29.4
180	نتائج اختبار التباين الأحادي - مكان العمل	30.4

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الوصف	رقم الملحق
214	جدول الفجوة البحثية	ملحق (1)
215	رسالة تحكيم الاستبانة	ملحق (2)
216	قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة	ملحق (3)
217	رسالة طلب إجراء دراسة إستكشافية في بلدية	ملحق (4)
218	نتائج الدراسة الإستكشافية	ملحق (5)
219	رسالة تعبئة الاستبانة من البلديات	ملحق (6)
220	استبيان البلديات الكبرى	ملحق (7)