

أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان

The impact of employees' motivation on institutional distinction in the government sector in the Sultanate of Oman

إعداد: أ. فاطمة بنت سالم بن هدوب المغيرة: وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

إشراف: د. خالد عبد السلام دهليز: جامعة الشرقية، سلطنة عمان

Prepared by: **Ms. Fatima bint Salem bin Hudoub AlMughiri**: Ministry of Education, Sultanate of Oman, Email: asael.oman@gmail.com

Supervision: **Dr. Khaled Abdel Salam Dehliz**: AlSharqiyah University, Sultanate of Oman

DOI: <https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.553>

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدافعية للعاملين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان ومعرفة درجة تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة. على وجه الدقة، ولتحقيق أغراض الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالوزارة، بينما تمثلت عينة الدراسة من 262 مفردة/موظف، وتم تحليل الاستبانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لدافعية العاملين على التميز المؤسسي. أوصت الدراسة بالحاجة الى إشراك الموظفين بشكل دوري من خلال الاجتماعات وورش العمل للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوزارة تقديراً على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية، وتعزيز الوزارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإدخال أنظمة جديدة وبرامج تقنية تسهل عمل وتوجهات الوزارة الاستراتيجية وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي، القطاع الحكومي، سلطنة عمان.

Abstract:

The study aimed at identifying the level of employees' motivation in the Ministry of Commerce, Industry and Investment Promotion in the Sultanate of Oman and to know the degree of achieving institutional distinction in the ministry. Properly, the descriptive analytical approach is used to achieve the purposes of the study. The study population consisted of employees in the Ministry, while the study sample consisted of 262 individuals (employees). The questionnaires were analyzed using the SPSS statistical analysis program. The results of the study showed that there is a positive, significant effect of employees' motivation on organizational distinction. The study recommended the need to involve employees periodically through meetings and workshops to ensure the clarity of the strategic plan, and to provide rewards and incentives to the employees of the Ministry in appreciation of their contributions and creative ideas. The study recommended the need to involve employees periodically through meetings and workshops to ensure the clarity of the strategic plan and to provide

rewards and incentives to the employees of the Ministry in appreciation of their contributions and creative ideas. In addition to the Ministry's strengthening of the decentralization method in decision-making, and the development of new systems and technical programs that facilitate the work and strategic directions of the Ministry and contribute to achieve institutional distinction.

Keywords: strategic leadership, employee motivation, organizational excellence, public sector, Sultanate of Oman.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

الدافعية لها دور بالغ الأهمية في تعزيز المثابرة لدى الإنسان وتشجيعه على إنجاز الأعمال الخاصة به، ولذلك يمكن النظر إليها على أنها المحرك الرئيسي للسلوك الإنساني، ومن هنا نلاحظ أن موضوع الدافعية وكيفية استثارة الرغبة الذاتية للموظفين نحو العمل كان موضع اهتمام العديد من خبراء الإدارة والتنمية البشرية والمديرين في العديد من المؤسسات الناجحة لتحسين مستوى أداء موظفيهم وإنجازهم للعمل بكفاءة وفعالية، ولتقليل معدل الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل.

وجاء في دراسة (Aljaf & Sadq 2015) أن دافعية العاملين من خلال التمكين والتقدير أعطت علاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي، وأوضحت نتائج دراسة إبراهيم (2021) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع وأداء العاملين. وبناءً على ما سبق تسعى الباحثة إلى دراسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها وأثرها على التميز المؤسسي وكذلك أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار ويتمثل السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: "ما هو أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟" وتتبع منه أسئلة فرعية كالتالي:

1. ما هي درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟
2. ما هو مستوى الدافعية لدى العاملين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟
3. ما هي درجة تحقيق التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟
4. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين والتميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال الدراسة الحالية لتحقيق عدد من الأهداف المتصلة بموضوع البحث وهو دراسة القيادة الاستراتيجية والتعرف على أثرها على التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان، وذلك عبر الأهداف الحالية:

1. قياس مستوى الدافعية لدى العاملين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.
2. التعرف على درجة تحقيق التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.
3. اختبار أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.
4. دراسة الفروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

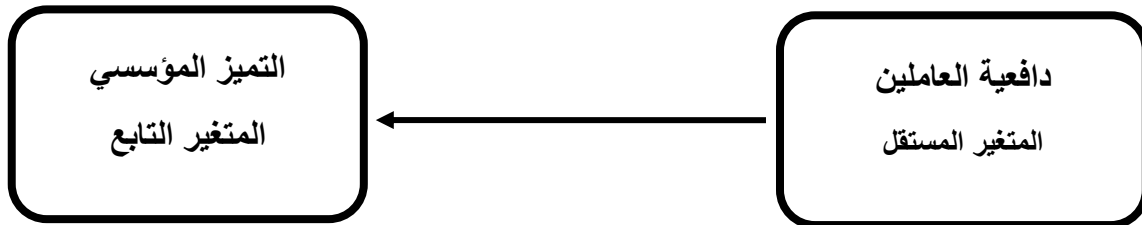
أهمية الدراسة:

تعد الدراسة من خلال اطلاع الباحثة إنها من أوائل البحوث الميدانية العربية والمحلية التي استهدفت دراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين وأثرها على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي. والدراسة ركزت على مجتمع جديد لم يسبق تناوله من الدراسات المحلية على المتغيرات نفسها على حد علم الباحثة. وتعد الدراسة إثراءً للجانب البحثي التطبيقي وتفتح الآفاق البحثية في مجال القيادة الاستراتيجية والمساهمة في تحقيق التميز للمؤسسات وهذا ما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي الحديث لقيادة المؤسسات في سلطنة عمان والعالم ككل.

متغيرات ونموذج الدراسة:

المتغير المستقل: دافعية العاملين

المتغير التابع: التميز المؤسسي



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة استنادا الى (Hitt et al., 2007)، (جاد الرب، 2012)، (Weinstein & Ryan, 2010)

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر دافعية العاملين تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

- الحد المكاني: وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان.
- الحد البشري: الموظفون في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.
- الحد الزمني: من سبتمبر 2021 إلى يونيو 2022
- الحد الموضوعي: تم تحديد البحث علميا بما جاء به من أهداف ومشكلة وتساؤلات حول موضوع القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين والأثر على التميز المؤسسي.

مصطلحات الدراسة:

- دافعية العاملين (Employee motivation): تُعرف الباحثة دافعية العاملين إجرائيا بأنها: رغبة الأفراد نحو المشاركة مع الآخرين في قضايا العمل واقتراح طرق لإجراءات العمل والشعور

بالمتمتع خلال المشاركة، وإظهار جهد أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بها الى التميز.

- **التميز المؤسسي (Institutional Excellence):** تعرف الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: قدرة المنظمة على وصولها لأداء متفوق من خلال قدرتها على حل المشكلات، وتطبيقها لأنظمة إدارية جديدة، وإشراكها للموظف والمستفيد في تطوير خدماتها، وتعزيزها لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوفيرها لبيئة عمل محفزة وممكنة للموظفين، مما يحقق أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة مميزة.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة إبراهيم (2021) الى معرفة أثر الدوافع على اداء العاملين، وقام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة على عينة مكونة من 100 فرد من مجتمع مكون من 300 فرد من العاملين بشركة تبوك الدوائية المحدودة بالسودان، وكان معدل الاستجابة من المبحوثين 85%، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع وأداء العاملين، وكذلك أن العاملين بالشركة قادرين على إيجاد بدائل لحل المشكلات، ويفضلون الرقابة الذاتية على الرسمية في انجاز العمل، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بدوافع العاملين الشخصية وإيجاد توافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين.

هدفت دراسة (Frastika & Franksiska, 2021) إلى اختبار أثر الدافعية بالعمل وبيئة العمل على أداء الموظف مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طبقت على عينة شملت 110 موظف في شركة (PT Abioso Batara Alba) وهي شركة لمعالجة الأخشاب في إندونيسيا، وتم معالجة البيانات ببرنامج spss والحصول على نتائج أهمها: أن الدافعية بالعمل لها تأثير على أداء الموظف، وأن الالتزام التنظيمي ليس له دور وسيط في تأثير الدافعية على أداء الموظفين، وبيئة العمل لها تأثير على أداء الموظف بينما الالتزام التنظيمي ليس له دور وسيط في تأثير بيئة العمل على الأداء، وأن أداء الموظف يتحسن عندما يكون لديه دافع للعمل، وتوصي الدراسة بزيادة اهتمام قادة الشركة بمنح مكافآت للموظفين ومساعدة زملاء العمل لبعضهم كذلك الاهتمام ببيئة العمل وحمايتها من الضوضاء بتركيب كاتمات الصوت.

هدفت دراسة (PAAIS & PATTIRUHU, 2020) إلى معرفة تأثير الدافعية والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وقاما بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية تشمل 155 موظف

من مجتمع الموظفين في شركة (Wahana) Resources LTD في إندونيسيا والبالغ عددهم 430 موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدافعية للعمل والثقافة التنظيمية كان لهما أثر إيجابي الأداء ولكنها لم تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل كبير، أما القيادة كان لها تأثير إيجابي على رضا الموظف، وأشارت النتائج أن الرضا الوظيفي ستأثر بنسبة 57.4% بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة، أما الأداء يتأثر بنسبة 73.5% بالمتغيرات، وتوصي الدراسة بتحسين الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية للموظفين.

هدفت دراسة هاشمي (2019). للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي بحيث تركز على أنواع من التميز: القيادي، والعملياتي، والاستراتيجي، والبشري والتأكيد على ضرورة استخدام الذكاء الاستراتيجي لوصول للتميز المؤسسي، وذلك وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي للتعرف على المفاهيم المختلفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وجمع البيانات عن طريق تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من 44 من الإداريين بالمؤسسة، وتم استرجاع 38 استبانة صحيحة منهم، وكذلك محاولة التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية والتحليل باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: عدم وجود فروق في المؤسسة محل الدراسة في ممارسة الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي ووجود دور إيجابي في استخدام الذكاء الاستراتيجي لدعم التميز المؤسسي، وأوصت بضرورة الاهتمام بجميع أبعاد التميز المؤسسي لضمان حدوث تميز مؤسسي شامل.

هدفت دراسة اليوسف (2018) إلى تحديد مستوى الدافعية للإنجاز تبعا لعدة متغيرات وهي: نوع البرنامج الأكاديمي، الجنس، نوع التخصص، مستوى التحصيل الأكاديمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طبقها على عينة مكونة من 733 طالب وطالبة من مجتمع طلبة الدراسات العليا بالجامعة الأردنية، وتوصل الباحث لنتائج أهمها: أفراد العينة يمتلكون مستوى عالي من الدافعية للإنجاز، وأظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الدافعية للمبوهين تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ووجود فروق في مستوى الدافعية تعزى لمتغير مستوى التحصيل الأكاديمي لصالح طلبة الدكتوراة، وعدم وجود فروق في مستوى الدافعية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج للتدريب على رفع مستوى الدافعية لدى طلبة الماجستير والطلبة ذوي مستوى تحصيلي منخفض.

المبحث الثاني: دافعية العاملين

مفهوم الدافعية:

تعددت مفاهيم الدافعية التي تناولتها الدراسات والأبحاث وتعرض الباحثة المفاهيم الأكثر استخداماً وشمولاً، حيث عرفت البارودي (2015) بأنها مجموعة من القوى الكامنة داخل الأفراد التي بدورها توجههم وتدفعهم للتصرف بأسلوب معين، وكذلك ترمز إلى التقنيات النفسية التي تنشئ الاتجاه والإثارة والتأكيد على الفعل المستهدف (رشيد، 2014). وعرفها Geelmaale (2019) بأنها عملية صنع القرار حيث يكون الدافع فكرة عن الاتجاه الذي يرغب به الفرد ويختاره وينخرط في السلوك الإيجابي.

ومما سبق ترى الباحثة بأنه يمكن تعريف الدافعية بأنها رغبة الأفراد نحو المشاركة وإظهار جهد أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بها إلى التميز.

أهمية الدافعية:

تطرق العديد من الدراسات والأبحاث أن لدافعية العاملين أهمية كبيرة في إدارة المنظمة كما لخصها إبراهيم (2021) ومنها ما يلي:

- الدافعية تؤدي إلى الزيادة في التعاون بين الأفراد في المنظمة وبين الموظفين والإدارة.
- الدافعية تساعد في تقليل الصراعات بين العاملين والمجموعات داخل المنظمات.
- الدافعية تؤدي إلى زيادة إبداع العاملين في المنظمة.
- تشخيص دوافع العاملين من حيث المستوى والاتجاه يساهم في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- تشخيص دوافع العمل لدى العاملين يساعد المؤسسة على توفير الوسائل التحفيزية المادية أو المعنوية المناسبة لذلك.
- تشخيص الدافعية والقوى الكامنة لدى الأفراد العاملين يساعد على الاستثمار الحقيقي والمناسب لتلك القدرات الكامنة مما يؤدي إلى زيادة الرغبة نحو العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.
- الدافعية تحرك السلوك الإنساني كونها تمثل قوى الأفراد وهي الموجه لهذا السلوك.

وترى الباحثة مما سبق أن لدافعية العاملين أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة ووصولها للتميز المنشود كونها قوى كامنة تؤثر على اتجاه الأفراد بالمنظمة وأدائهم، وهي المحرك للسلوك الإنساني الذي بدوره يؤثر على سير العمل بالمنظمة، ويؤثر على استمراريته وتميزها.

تنمية دافعية العاملين:

يجب على إدارة المنظمة أن تعي وتدرك كيفية تنمية دافعية موظفيها لما له من أهمية تم التطرق لها وذلك عن طريق أساليب وطرق معينة، ومعرفة كذلك العوامل التي تؤثر على دافعية العاملين بها وتطرق تدي (2014) إلى عدد من الأساليب والطرق لتنميتها والعوامل المؤثرة عليها كما بالآتي:

- المسؤول يكون واضح في تعليماته وأهدافه.
- الثناء على العاملين المبادرين في إطار المهام الوظيفية المسندة لهم.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي في العمل الإداري وإعطاء الموظفين حرية المشاركة والمبادرة.
- الكفاءة الإدارية في تسيير العمل واستخدام نظام الحوافز فيه.

ومما سبق ترى الباحثة أن تنمية الدافعية لدى العاملين ترتكز على الأسلوب المتبع من قبل الإدارة ومدى الديمقراطية بالعمل والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وزرع الشعور بأنهم جزء هام من المنظمة، مع الاهتمام بتطبيق نظام الحوافز والمكافآت، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة بأي أفكار تفيد العمل.

العوامل المؤثرة على الدافعية:

- **الخصائص الشخصية للفرد وتكوينه النفسي:** تختلف دوافع الأشخاص باختلاف تكوينهم النفسي والجسمي كاختلاف دوافع الفرد المنطوي عن الفرد المنبسط وتشمل خصائص تكوين الفرد من طموحات واتجاهات الفرد وميوله نحو مواضيع معينة، وما يتصف به من القدرات العقلية كالانتباه والذكاء والعادات والمستوى التعليمي والثقافي ومدى الخبرة بالحياة.
- **الظروف الاقتصادية:** عند الرجوع لهرم ماسلو للحاجات الذي يتدرج من الأبسط إلى الأعلى تعقيدا، حيث أن دوافع الشخص الفقير تتجه لإشباع الحاجات البيولوجية والاجتماعية ويتطلع البشر إلى مستوى أعلى بعد تحسن المستوى المعيشي، وتلعب العوامل الاقتصادية دور في تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، فالمجتمعات المتقدمة تحقق إشباع حاجات أفرادها من المستوى الأدنى إلى الأعلى وإشباع حاجاتهم كحاجة تقدير الذات والانجاز.

- **ثقافة المجتمع:** تتأثر دافعية الأفراد بما يسود في مجتمعاتهم، وما يوفره المحيط من إشباع حاجات ورغبات أفرادهم، وكذلك أهداف الفرد أحيانا تتحدد بما يسود بذلك المجتمع من قيم وثقافات تشجع على العمل والابتكار والتواصل والحرية في إبداء الرأي.
- **دور التعليم في ثقافة العاملين:** المستوى التعليمي له دور في ثقافة العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة المستهدفة وتحديدهم للدور الذي يلعبونه، ومدى تحملهم للمسؤوليات، ولابد من تعزيز الجانب التعليمي للعاملين من خلال الدورات وورش العمل المختلفة لتساهم في رفع ثقافة العاملين ومما ينعكس على الابداع والابتكار والتجديد بالمنظمة، ويساهم في نموها وتميزها.
- **درجة التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة:** أحيانا هناك تعارض بين أهداف العاملين والمنظمة وهذا يسبب تحديات للإدارة حيث إذا نجحت المنظمة في تشخيص وتقليل الفجوة بين تلك الأهداف واختيار الدافع المناسب فان ذلك يساهم في تحقيق الدافع القيمة ويؤثر إيجابيا على الفرد والمنظمة.

المبحث الثالث: التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي:

ترى النصور (2010) بأنه قيام المنظمات بأعمال جديدة ومميزة ومختلفة عن باقي منظمات الأعمال سواء بالخدمات أو المنتجات، وكذلك بالموارد التي لديها سواء موارد مالية أو بشرية أو تكنولوجية، وكذلك أشارت سليم (2020) أن التميز هو استهداف المنظمة للفرص التي سبقها تخطيط استراتيجي، والسعي المستمر لتطوير قيمة جديدة، وتقديمها للعملاء وأصحاب المؤسسة، من خلال تلبية احتياجاتهم وذلك للمحافظة على الأداء الإيجابي التنافسي الذي يحقق بدوره التميز المؤسسي.

وترى الباحثة في ضوء ذلك يمكن تعريفه بأنه قدرة المنظمة على وصولها لأداء متفوق يحقق رغبات وحاجات المستفيدين وفق تخطيط استراتيجي مع قدرتها على حل المشكلات، وتحقيق أهدافها، وتوقعاتها المستقبلية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة مميزة عن غيرها.

2.3.2 أهمية التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستويات الأداء بعدة طرق منها: تطوير قدرات ومهارات الأفراد، والطاقت الإدارية فيها، تشكيل نظام فعال والعمل بروح الفريق الواحد الذي يتسم بالمبادرة والابتكار والمنافسة وتنمية شعور الافراد العاملين بالانتماء لهذه المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، ودعمهم وتحفيزهم بعدة أساليب، مع ضرورة تركيز

المنظمة على الدوافع والأسباب التي تساعد للوصول إلى التميز وتحقيقه، ويوضح الشكل التالي رقم (3) أهم الأسباب الداعمة للتميز.

خصائص التميز المؤسسي:

معظم المنظمات التي تحقق التميز تتمتع بمجموعة خصائص مهمة، وذكرت النسور (2010) مجموعة خصائص استنادا لدراسة (Grote, 2002) تركز على القيادة ومدى كفاءتها، والمقدرة على تحدي المصاعب، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ومن هذه الخصائص الآتي:

- توفر القيادة ذات الكفاءة: لدورها الكبير في التشجيع نحو التميز ودورها كقدوة للعمل نحوه.
- قبول الأعمال الصعبة: حيث يعتبر قبولها مصدر من مصادر التميز بالمؤسسة وتزويد من فرص النمو، وتحسين العمليات، وحتى البدء من الصفر.
- الدقة: بناء نظام تنبؤ دقيق من خلال مراعاة اختيار أفضل أساليب تأدية المهام، وتعزيز المناخ الداخلي الذي يؤكد أهمية تأثير دقة التنبؤ على تميز المنظمة.
- تحمل المصاعب: قدرة المنظمة على تحمل الأزمات والأخطاء ومواجهتها، يساعد في صقل وتميز قدرات المنظمة.
- الخبرات خارج نطاق العمل: كخدمة المجتمع التي بدورها تساهم في اكتساب التميز.
- برامج التدريب: توفر الفرص التدريبية تعمل على تعزيز التميز في المنظمات.

هناك مفاهيم أساسية تدعم التميز ومنها: القيادة وثبات الغاية، التوجه الاستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر، المسؤولية المجتمعية، ومما سبق ترى الباحثة أن المنظمة تحتاج استراتيجية متكاملة وشاملة ومنظمة من السياسات لتحقيق نتائج مميزة وإيجابية وتحقق رؤية ورسالة وتوجهات المنظمة بشكل سريع و متميز.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وطبقت الدراسة على مجتمع الموظفين بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان حتى يتسنى للباحثة تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات، وفيما يلي جدول رقم (3) يوضح مجتمع الدراسة بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان حيث بلغ مجتمع الدراسة (740) موظف. وجاءت

عينة الدراسة في 253 مفردة/موظف من الوزارة حيث تعتبر العينة المناسبة للدراسة، وبعد تطبيق أداة الدراسة على العينة الميسرة تم الاستجابة من 262 فرد من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3) تفاصيل مجتمع الدراسة

م	الوظيفة	الجنس		الإجمالي
		الذكور	الإناث	
1	مدير عام	7	2	9
2	مساعد المدير العام	3	1	4
3	مدير دائرة	31	12	43
4	مساعد مدير دائرة	1	0	1
5	رئيس قسم	63	36	99
6	الموظفين	432	308	740

المصدر: دائرة الموارد البشرية بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار

المتغير المستقل (الدافعية في العمل)

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط تتراوح من (0.701^{**}) إلى (0.843^{**}) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن فقرات البعد ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي لمقياس الدافعية في العمل وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى.

جدول رقم (12): نتائج الاتساق الداخلي لبعد "دعم الثقافة التنظيمية"

الفقرات	معامل ارتباط R	المعنوية Sig
1. يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية.	0.911^{**}	0.000
2. يتقبل المسؤول المباشر وجهات النظر المتنوعة.	0.891^{**}	0.000
3. يعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها.	0.881^{**}	0.000
4. يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.	0.824^{**}	0.000
5. يلتزم المسؤول المباشر بالوعود.	0.895^{**}	0.000
6. يتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم.	0.839^{**}	0.000
7. يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة.	0.887^{**}	0.000
8. يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.	0.891^{**}	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم (13) نتائج الاتساق الداخلي لمتغير "الدافعية في العمل"

المعنوية	معامل ارتباط R	الفقرات
0.000	0.701**	1. أقترح طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل في المنظمة.
0.000	0.781**	2. أشجع زملائي في العمل على التحدث حول القضايا المتعلقة بالتحسين والتطوير.
0.000	0.800**	3. أفصح عن رأيي في قضايا العمل، حتى لو كانت مختلفة عن آراء زملائي.
0.000	0.841**	4. أبقى زملائي على اطلاع بقضايا العمل التي قد يكون رأيي فيها مفيداً لهم.
0.000	0.786**	5. أشارك في القضايا التي تؤثر على جودة العمل والحياة الوظيفية.
0.000	0.819**	6. أتحدث عن أفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل.
0.000	0.843**	7. أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات.
0.000	0.812**	8. أشعر بالمتعة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي.
0.000	0.715**	9. من الجيد مساعدة شخص آخر عبر مشاركة المعلومات والمعارف.
0.000	0.751**	10. يسعدني مشاركة معرفتي مع الآخرين في النقاشات ضمن الاجتماعات وورش العمل.

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

المتغير التابع (التميز المؤسسي)

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط تتراوح من (0.773**) إلى (0.918**) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن فقرات المتغير ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي لمقياس التميز المؤسسي وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى العام للمقياس.

جدول رقم (14) نتائج الاتساق الداخلي لمتغير " التميز المؤسسي "

المعنوية	معامل ارتباط R	الفقرات
0.000	0.825**	1. تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.
0.000	0.871**	2. تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.
0.000	0.886**	3. تُطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.
0.000	0.875**	4. لدى الوزارة نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.
0.000	0.918**	5. تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.
0.000	0.887**	6. تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة.
0.000	0.848**	7. تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار.
0.000	0.773**	8. تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.
0.000	0.908**	9. تراعي الوزارة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.
0.000	0.849**	10. تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من أن بيانات الاستبانة أنها تتبع التوزيع الطبيعي، تم التأكد من قيمة معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي وكانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي:

جدول (19): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
دافعية العاملين	5.74	1.07	-0.947	0.976
التميز المؤسسي	4.10	1.62	-0.180	-0.872

الإجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة على السؤال الثاني: "ما هو مستوى الدافعية لدى العاملين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟"

للإجابة على السؤال تستعرض الباحثة نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني "دافعية العاملين" كما في الجدول الآتي رقم (25). والذي يوضح أن المعدل العام للفقرات بمتغير دافعية العاملين جاء بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.74)، وبوزن نسبي (82%)، وبانحراف معياري (1.067) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (5.49 – 6.02) وجميعها بمستوى مرتفع، وتلاحظ الباحثة أن مستوى الدافعية لدى العاملين مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم 9 " من الجيد مساعدة شخص آخر عبر مشاركة المعلومات والمعارف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.02) وانحراف معياري (1.268) وبمستوى مرتفع، ثم الفقرة رقم 8 " أشعر بالمتعة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي" جاءت في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع وكان متوسطها الحسابي (6.01) وبانحراف معياري (1.294)، وجاءت أخيراً الفقرة رقم 1 " أقترح طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل في الوزارة " بمستوى مرتفع، ومتوسطها الحسابي (5.49) وانحراف معياري لها (1.498).

جدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير "دافعية العاملين"

المرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	من الجيد مساعدة شخص آخر عبر مشاركة المعلومات والمعارف	6.02	%86	1.268	1	مرتفع
8	أشعر بالمتعة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي	6.01	%85.9	1.294	2	مرتفع
10	يسعدني مشاركة معرفتي مع الآخرين في النقاشات ضمن الاجتماعات وورش العمل	6.00	%85.7	1.224	3	مرتفع
4	أبقي زملائي على اطلاع بقضايا العمل التي قد يكون رأيي فيها مفيداً لهم	5.73	%81.9	1.348	4	مرتفع
2	أشجع زملائي في العمل على التحدث حول القضايا المتعلقة بالتحسين والتطوير	5.70	%81.4	1.368	5	مرتفع
7	أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات	5.69	%81.3	1.387	6	مرتفع
3	أفصح عن رأيي في قضايا العمل، حتى لو كانت مختلفة عن آراء زملائي	5.68	%81.1	1.385	7	مرتفع

5	أشارك في القضايا التي تؤثر على جودة العمل والحياة الوظيفية	5.60	%80	1.410	8	مرتفع
6	أحدثت عن أفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل	5.53	%79	1.416	9	مرتفع
1	أقترح طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل في الوزارة	5.49	%78.4	1.498	10	مرتفع
	المعدل العام	5.74	%82	1.067	—	مرتفع

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اليوسف (2018) حيث أن أفراد العينة يمتلكون مستوى مرتفع من الدافعية، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة إبراهيم (2021) حيث كان مستوى دوافع الإنجاز والدوافع الشخصية مرتفع واختلقت معها في مستوى دوافع الاستقرار كانت متوسطة، واتفقت كذلك مع دراسة هاشمي (2019) التي أظهرت نتائجها مستوى عالي من الدافعية للمبحوثين.

4.2.3 للإجابة على السؤال الثالث "ما هي درجة تحقيق التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟"

للإجابة على هذا السؤال استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح لنا من خلال الجدول رقم (26) أن المعدل العام لفقرات المحور الثالث "التميز المؤسسي" جاء بمستوى متوسط حيث كان المتوسط الحسابي (4.09)، بوزن نسبي (58.4%) وبانحراف معياري (1.622)، وجاءت درجة تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين بدرجة متوسطة، حيث أن مستوى جميع الفقرات بالمحور متوسط فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.53-3.81)، وتصدرت الفقرة رقم 8 المرتبة الأولى "تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة" بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (1.810) وبمستوى متوسط، تلتها مباشرة الفقرة رقم 1 "تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم" بمستوى متوسط وكان متوسطها الحسابي (4.32) وبانحراف معياري (1.768)، وجاءت الفقرة قبل الأخيرة رقم 5 "تطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.960)، وأخيراً الفقرة رقم 7 "تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار" بمستوى متوسط، وبلغ متوسطها الحسابي (3.81) والانحراف المعياري (1.935).

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأنصاري (2018)، ودراسة علي (2018)، ودراسة Al-Jedaiah و Albdareen (2020) حيث جاء التميز المؤسسي بمستوى متوسط، واختلقت مع نتائج دراسة هاشمي (2019) جاءت بمستوى مرتفع للتميز المؤسسي سواء التميز القيادي والعملياتي والتميز الاستراتيجي والتميز البشري لمؤسسة الشفق لصناعة البطاريات، ودراسة عبده (2017) ودراسة الحرازين (2019) ودراسة Hunitie (2018) ودراسة Alhefiti وآخرون (2019) جاءت

كذلك بمستوى تميز مؤسسي مرتفع، وتغزو الباحثة ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة والحاجة الى زيادة تطبيق الوزارة الى ممارسات لتطوير قدرات الموظفين، واستبقائهم بالعمل، والحاجة الى زيادة اللامركزية في اتخاذ القرار.

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير "التميز المؤسسي"

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	1	1.810	%64.7	4.53	8 تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة
متوسط	2	1.768	%61.7	4.32	1 تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم
متوسط	3	1.832	%60.9	4.26	10 تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها
متوسط	4	1.874	%59.9	4.19	9 تراعي الوزارة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية
متوسط	5	1.917	%57.9	4.05	4 لدى الوزارة نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة
متوسط	6	1.964	%57.7	4.04	6 تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة
متوسط	7	1.837	%56.9	3.98	3 تُطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم
متوسط	8	1.862	%56.7	3.97	2 تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام
متوسط	9	1.960	%54.9	3.84	5 تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل
متوسط	10	1.935	%54.4	3.81	7 تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار
متوسط	—	1.622	%58.4	4.09	المعدل العام

4.2.4 للإجابة على السؤال الرابع "ما هي طبيعة العلاقة بين دافعية العاملين والتميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟"

لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات، ويوضح الجدول رقم (27) معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات حيث وضح ارتباط ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعادها بالتميز المؤسسي، ومستوى ارتباط دافعية العاملين بالتميز المؤسسي ومنه يتبين طبيعة العلاقة بين المتغيرات بالدراسة.

حيث يتضح من الجدول رقم (27) وجود علاقة طردية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (56.1%) أي أنه كلما زاد تحديد التوجه الاستراتيجي زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح، كما وضح الجدول وجود علاقة طردية بين تطوير رأس المال البشري والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (48.8%) أي أنه كلما زاد الاهتمام بتطوير رأس المال البشري زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح.

كما تبين من الجدول وجود علاقة طردية بين اتخاذ القرارات التشاركية والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (45.8%) أي أنه كلما زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح، ووضح الجدول وجود علاقة طردية بين دعم الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (53.4%) أي أنه كلما زاد دعم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح.

ومما سبق اتضح وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (53.8%)، وذلك يشير إلى أن عند زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية يزيد من مستوى التميز المؤسسي في الوزارة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأنصاري (2018)، ودراسة الزهراني (2020) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي واتفقت كذلك مع دراسة الحرازين (2019) ودراسة عبده (2017) ودراسة Alhefity وآخرون (2019)، ودراسة Hunitie (2018) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي.

وتشير الباحثة من خلال معاملات الارتباط لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها مع التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين جاء بُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" بعلاقة طردية أعلى، ثم يليه بُعد "دعم الثقافة التنظيمية"، ثم بُعد "تطوير رأس مال البشري"، وأخيرًا بُعد "اتخاذ القرارات التشاركية".

وكذلك يتضح من الجدول السابق رقم (27) وجود علاقة طردية بين دافعية العاملين والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (23.8%) أي أنه كلما زاد الاهتمام بدافعية العاملين زاد التميز المؤسسي.

جدول (27): معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير / البعد	1	2	3	4	5	6	7
دافعية العاملين	.359**	.366**	.371**	.409**	.397**	1	
التميز المؤسسي	.561**	.488**	.458**	.534**	.538**	.238**	1

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة إبراهيم (2021) ودراسة اليوسف (2018) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين دافعية العاملين والأداء المؤسسي واتفقت مع دراسة Frastika و Franksiska (2021) وكذلك دراسة PAAIS و PATTIRUHU (2020) بوجود علاقة طردية بين الدافعية والأداء المؤسسي.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: "تؤثر دافعية العاملين تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان"

لاختبار الفرضية أجرت الباحثة اختبار الانحدار لمعرفة تأثير دافعية العاملين على التميز المؤسسي، ومن خلال نتائج الجدول رقم (33) جاءت نتائج الانحدار موضحة أن معامل الارتباط بلغ (0.238) وبلغ معامل التحديد (R^2) القيمة (0.056) أي أن متغير "دافعية العاملين" يمثل نسبة 5.6% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، كما جاءت قيمة بيتا (0.238) والتي توضح العلاقة بين "دافعية العاملين" والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة ت ودلالاتها الإحصائية المرتبطة بها. ومن الجدول بلغت قيمة ف (15.555) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد قبول الفرضية: "تؤثر دافعية العاملين تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان".

جدول رقم (33) تحليل الانحدار لمعرفة أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	دلالة F	معامل الانحدار B	T	دلالة T
دافعية العاملين	.238	.056	15.555	.000	.238	3.944	.000

حيث بالإمكان كتابة معادلة التأثير كالتالي: درجة التأثير في التميز المؤسسي = 2.024 + دافعية العاملين (0.361).

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Frastika و Franksiska (2021) بوجود تأثير للدافعية على الأداء المؤسسي، وكذلك دراسة PAAIS و PATTIRUHU (2020) أظهرت أن الدافعية للعمل والثقافة التنظيمية كان لهما أثر إيجابي الأداء.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة (دافعية العاملين، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

للتحقق من الفرضية استخدمت الباحثة الاختبار الخطي الأحادي One-way ANOVA

من خلال نتائج الجدول التالي نلاحظ بالنسبة لاستجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعاً للعمر جاءت قيمة (ف) تساوي (0.215) ومستوى دلالة (0.807) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقبل الفرض الصفري: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر".

تختلف نتائج الدراسة مع دراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017) حيث وضحت أنه لا توجد فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير العمر من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (35): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير العمر

المحور	العمر بالسنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
دافعية العاملين	أقل من 30 سنة	5.3525	1.04508	5.652	.004
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	5.8525	1.06409		
	من 45 فما فوق	5.9545	.92104		
التميز المؤسسي	أقل من 30 سنة	4.5262	1.35498	4.492	.012
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	3.8966	1.69218		
	من 45 فما فوق	4.5545	1.44872		

ونلاحظ من الجدول السابق أنه توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير الدافعية في العمل تعزى لمتغير العمر حيث جاءت قيمة (ف) تساوي (5.652) وبمستوى دلالة (0.004) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير العمر"، ولمعرفة لصالح من الفئات العمرية كانت هذه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما بالجدول السابق.

جدول (36): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور دافعية العاملين تبعا لمتغير العمر

المحور	العمر	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
دافعية العاملين	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 45 سنة	0.006
		من 45 فما فوق	0.072
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	0.006
		من 45 فما فوق	0.911
	من 45 فما فوق	أقل من 30 سنة	0.072
		من 30 إلى أقل من 45 سنة	0.911

نلاحظ من الجدول السابق نلاحظ نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروقات بين الفئات العمرية للمبحوثين، حيث نلاحظ وجود فروق في متوسطات بين الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و (من 30 إلى أقل من 45 سنة) عند مستوى دلالة (0.006) وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ودال إحصائياً، وكان الفرق لصالح فئة (من 30 إلى أقل من 45 سنة) لمحور دافعية العاملين. أما المقارنات بين بقية الفئات العمرية الأخرى كانت غير دالة إحصائياً.

مناقشة النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة ومناقشتها:

بينت النتائج أن المتغير المستقل الثاني "دافعية العاملين" جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.74) ويوضح أن مستوى الدافعية لدى العاملين بالوزارة محل الدراسة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يعكس أن الموظفين لديهم طرق لتحسين إجراءات العمل، ويستمتعون بمشاركة المعارف والمعلومات مع زملائهم في العمل، ويتحدثون عن أفكار أو تغييرات جديدة بالعمل.

أظهرت النتائج أن درجة تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين جاءت بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، فقد تصدرت الفقرة رقم 8 المرتبة الأولى "تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة"، وأخيراً الفقرة رقم 7 "تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار"، حيث أنه من وجهة نظر المبحوثين أن انجاز العمل عن طريق فرق العمل المتنوعة أسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

أوضحت النتائج وجود علاقة طردية بين دافعية العاملين والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (23.8%) أي أنه كلما زاد الاهتمام بدافعية العاملين زاد التميز المؤسسي.

بينت النتائج أن دافعية العاملين تؤثر في التميز المؤسسي، وتسهم في التباين الحاصل في المتغير التابع بنسبة 5.6%، وتعتبر أقل تأثيراً على التميز المؤسسي بالمقارنة مع ممارسات القيادة الاستراتيجية.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً موجباً ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدافعية العاملين على التميز المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد (0.056) أي أن متغير "دافعية العاملين" يمثل نسبة 5.6% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج قيمة بيتا (0.238) والتي توضح العلاقة بين "دافعية العاملين" والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية، نستنتج منها أنه كلما تحسنت دافعية العاملين بمقدار وحدة تحسن مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.238) وحدة.

توصيات الدراسة:

تقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوزارة تقديراً على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية وفق برنامج خاص للحوافز يكون واضح المعايير ليسهم في تعزيز الإبداع والتميز في العمل.

تعزيز الوزارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتقويض السلطة.

- تدريب المسؤولين على مهارات الاتصال والاقناع من خلال برامج تدريبية ذات جودة عالية.
- ابتكار أساليب فعّالة من القيادة لتحقيق التميز المؤسسي كطرح مسابقة سنوية في موقع الوزارة الإلكتروني لإيجاد حلول وتسهيلات لخدمة المستفيدين من الوزارة من خلال استثمار التكنولوجيا في إيجاد الحلول، وترصد جوائز قيمة لذلك مما يسهم في تشجيع العاملين بالوزارة على الإبداع، وخلق فرص للإبداع للكوادر الوطنية المختلفة، وكذلك يساعد كل ذلك في تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم، دفع الله إبراهيم. (2021). أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة شركة تبوك الدوائية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
2. الأنصاري، عبد العزيز (2018). "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
3. البارودي، منال أحمد. (2015). "القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري"، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

4. الحرازين، محمد (2019). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
5. رشيد، مجاهد (2014). أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة: مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي: 11(2)، 97-112.
6. عبده، رنا. (2017). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة.
7. هاشمي، إناس. (2019). "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة، ولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
8. هدى، حليمية. (2014). "دافعية العمال وعلاقتها بحوادث العمل: دراسة ميدانية بمنجم الونزة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
9. Ameen, A., Alhefiti, S., & Bhaumik, A. (2019). "Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence." Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, 11, 06.
10. Frastika, A., & Franksiska, R. (2021). The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable. International Journal of Social Science and Business, 5(4).
11. Geelmaale, A. M. A. (2019). Impact Of Employee Motivation on Organizational Performance. International Journal of Advance Research, 7(10), 166-172.
12. Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. Verslas: teorija ir praktika, 19.330-322, (1).
13. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(8), 577-588.