

تاريخ الإرسال (2020-07-27)، تاريخ قبول النشر (2020-08-23)

د. إيداد علي الدجني

اسم الباحث الأول:

أ. محمد حسن خليل حمد

اسم الباحث الثاني :

قسم أصول التربية - كلية التربية -
الجامعة الإسلامية بغزة

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: mhhamad@iugaza.edu.ps

الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء التميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.2/2021/2>

الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية الذاتية والأداء المتميز للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من (318) موظفاً وموظفة من الإداريين في الجامعتين (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (232) موظفاً وموظفة، حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية. كما تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية اللامعلمية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور العاملين بالدافعية الذاتية جاءت بنسبة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (84.19%)؛ كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المتميز لديهم أيضاً جاء بنسبة مرتفعة جداً بوزن نسبي بلغ (83.6%)، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الذاتية ومحاورها الثلاثة (الشعور الذاتي - الشعور بالملكية - القيم التنظيمية) والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، أوصى الباحثان بضرورة العمل على تعميق الوعي بمفهوم الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين وكذلك القيادات الإدارية بالجامعات الأكاديمية، وضرورة أن تبدي الجامعات الفلسطينية أهمية بالغة في علاج مشكلات العمل.

كلمات مفتاحية: الدافعية الذاتية - الأداء المتميز - الجامعات الفلسطينية.

Intrinsic Motivation and its Relationship to Outstanding Performance of Staff Member at Palestinian Universities in Southern Provinces

Abstract:

This study aims to reveal the relationship between both Intrinsic Motivation and the outstanding performance of administrative workers in Palestinian universities. To achieve the objectives of the study, a descriptive analytical approach was used. The study population consisted of (318) male and female employees from the administrators in the two universities (Islamic University, Al-Aqsa University), and the questionnaire was applied to the study sample, which amounted to (232) male and female employees. Where the study sample was chosen in a stratified random manner. The data were analyzed using appropriate descriptive and nonparametric inferential tests.

The results of the study showed that the degree of employees' feeling of self-motivation came at a very high rate and a relative weight (84.19%). The results also showed that the degree of their outstanding performance also came at a very high rate with a relative weight of (83.6). The results of the study showed that there is a strong direct relationship with statistical significance between self-motivation and its three fields (self-feeling - feeling of ownership - organizational values) and the distinguished performance of the administrative staff at the Islamic University and Al-Aqsa University. In light of the results reached, the researcher recommended the necessity of working to deepen and increase awareness of the concept of outstanding performance among administrative workers as well as administrative leaders in academic universities, and the need for Palestinian universities to show great importance in treating work problems.

Keywords: Intrinsic Motivation - Outstanding Performance - Palestinian Universities.

مقدمة:

تُعد الجامعات من أهم القطاعات الرئيسية في الدول المتقدمة، فهي تهتم بالتربية وتعمل على تأسيس الطلبة الذين يُعدون من أهم المتطلبات اللازمة في تحقيق التنمية المستدامة، ومع اشتداد المنافسة بين الجامعات الأكاديمية للوصول للميزة التنافسية، أصبح من الضروري أن تهتم الإدارات بالكادر الأكاديمي والإداري والارتقاء بهما وتطويرهما، وذلك من خلال الاهتمام بصقل مهاراتهم والاستفادة القصوى منها لأنها المصدر الرئيس لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

حيث أشار كريشان وماري (Krishnan & Mary, 2012, p2) إلى أن الجامعات تتوقف قدرتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على مستوى مهارات وكفاءة العاملين بها (الأكاديميين والإداريين)، والذي يركز بشكل أساسي على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي. حيث تعد الدافعية الذاتية من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، إذ أن إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المنظمة والعاملين فيها سوف يجعل من هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن العاملين أكثر التزاماً تجاه منظماتهم، حيث إن حصول العاملين على المزيد من المزايا المتعلقة بالراتب والترقيات والتطوير الوظيفي تدل على التقييم الإيجابي للمنظمة لمساهماتهم، وبالتالي المساهمة في الدافعية الذاتية لدى الموظفين، وبدوره يساهم في زيادة توقعات العاملين بأن الأداء الوظيفي المتميز سوف يحظى بالمكافأة والتقدير (أبو رمان والحوري والبوريني، 2011م، ص6).

كما وأنها من أهم الأسس الدافعة لنشاط الفرد الذاتي، يرجع ذلك إلى ميل الفرد إلى توظيف إمكاناته للوصول إلى الهدف الذي ينشده بكفاءة، فيصبح متميزاً بالثقة بنفسه وبالإنجاز والطموح المرتفع، وحب الاستطلاع.

وقد اهتمت العديد من الدراسات بتحديد الأنماط المختلفة للتوجهات الدافعية لدى الأفراد، وأهم الظروف والعوامل التي تعمل على وجود هذه التوجهات، وعلاقة ذلك بالكثير من المتغيرات، وقد أظهرت نتائج تلك الدراسات إلى وجود نمطين من توجهات الدافعية هما: التوجه الداخلي للدافعية Intrinsic وفيه يتحرك الفرد نحو أداء المهمة من أجل الثواب الذاتي المتمثل في الشعور بالرضا الناتج عن النشاط الهادف والسعادة الذاتية المترتبة على تحقيق الأهداف، ويتميز الفرد الذي يتبنى هذا التوجه بالتحدي وحب الاستطلاع والمثابرة والتفوق، والتوجه الخارجي للدافعية Extrinsic وفيه يتحرك الفرد نحو أداء المهمة من أجل الثواب الخارجي المتمثل في الحصول على الدرجة أو الاحترام أو تجنب الأحكام السلبية من الآخرين (vansteenkiste & et al, 2006, p20).

ويعتمد أداء الموظفين على مدى دافعيتهم للعمل والعبء، حيث يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم انتشاراً واستعمالاً في بيئة المؤسسات، ويحظى باهتمام واسع من قبل الباحثان والمفكرين خاصة في العلوم الإدارية والتربوية، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مفهوم الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الباحثين والمفكرين والمهتمين في هذا المجال، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب)، أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهومًا ذا أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، حيث لا يقتصر مفهوم الأداء على جانب واحد بحد ذاته (المحاسنة، 2013م، ص 236).

وأشار ويلين وهنجر (Wheelen and Hunger (2012, p13) إلى أن الأداء المتميز يمثل النتيجة النهائية للنشاط، وهو يشير إلى المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظف في المنظمة بالإضافة إلى النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في العمل المكلف به لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية باستخدام الموارد المتاحة والإجراءات واللوائح والطرق المحددة للعمل.

وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات إمكانية التنبؤ بارتباط الدافعية الذاتية بالأداء للعاملين، ومن هذه الدراسات دراسة (الرشدي وسلامة، 2015م)، والتي بينت ارتفاع الثقة التنظيمية والدافعية الذاتية لدى الهيئة التدريسية في جامعات الكويت والذي بدوره أثر إيجابياً في تحسين أدائهم، وكذلك دراسة (ماضي، 2014م) والتي هدفت إلى التعرف على أثر جودة الحياة على مستويات الأداء الوظيفي بالجامعات الفلسطينية، والتي أوصت بضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات وتوفير مقترح لأبعاد الحياة الوظيفية الذي يساهم بدوره في تطوير مستوى الأداء المتميز للعاملين بالجامعات الفلسطينية، وأيضاً قام (بحر وأبو سويرح، 2010م) بدراسة أثر المناخ التنظيمي على

الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة، التي بينت بدورها وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر المناخ التنظيمي الجيد ومستوى الأداء الوظيفي، والتي أوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالعاملين الإداريين ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة الذي ينعكس بدوره على زيادة الأداء المتميز لديهم، وأيضاً تعزيز مبدأ المشاركة والعمل ضمن فريق للقيام بالأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه.

ومع وجود أزمات ومشكلات مالية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، والتي تقامت شدتها خلال العشر سنوات الماضية، وانعكاسها على الجامعات الفلسطينية باختلاف تصنيفها (العامة والحكومية)، التي بدورها انعكست على الأداء الوظيفي لدى العاملين بهذه الجامعات، حيث أشارت نتائج دراسة (مطرية وآخرون، 2008م) عن رغبة (33%) من العاملين في قطاع التعليم العالي الفلسطيني بالهجرة وترك أماكن عملهم لأسباب مختلفة.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من توصيات المؤتمرات التربوية التي اهتمت بتطوير التعليم العالي، والدراسات السابقة التي بحثت في تطوير مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولا سيما دراسة (ماضي، 2014م) ودراسة (بحر وأبو سويرح، 2010م)، ومن خلال عمل الباحثين في الجامعات، واطلاعهم على العديد من المشكلات التي تواجه العاملين الإداريين، لوحظ أن هناك قصوراً في أداء بعض العاملين في الجامعات الفلسطينية، وهذا ينعكس سلباً على الدافعية نحو العمل، وذلك نتيجة لتعرض الجامعات الأكاديمية للآزمات المالية، وهذا كان دافعا رئيسياً للباحثين لاستقصاء الدور الذي تمارسه الدافعية الذاتية لدى الموظفين الإداريين في تطوير الأداء الوظيفي المتميز لديهم. باعتبار أن تطور الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين في الجامعات قد ينعكس إيجاباً على مستوى التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية. ومن هنا تولد لدى الباحثان فكرة الدراسة في التعرف إلى مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بأدائهم المتميز.

وتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية؟
2. ما مستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الدافعية ومستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجامعة - الجنس - الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

فروض الدراسة:

تعالج هذه الدراسة قضية علاقة الدافعية الذاتية في تطوير أداء العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وعليه فإنه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية"

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى الدافعية الذاتية والأداء المتميز تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجامعة - الجنس - الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟"

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات المبحوثين حول درجة الدافعية الذاتية والأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.
3. الوقوف على مستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية.
4. تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز.

أهمية الدراسة:

تُعد الدراسة الحالية مهمة كونها:

1. تلقي الضوء على متغيرات ذات أهمية وعلاقة مباشرة بالأداء المتميز للعاملين بالجامعات الفلسطينية، وهذا يساعد في فهم العلاقة بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز.
2. تتعلق بالأداء المتميز للعاملين، حيث يُعد أمر ضروري بالنسبة للمؤسسات الأكاديمية كونها بحاجة إلى قدرات كل موظف، كما أنها بحاجة إلى تحقيق الأهداف العامة من خلال بناء فرق عمل قادرة على تجاوز التحديات، خاصة في ظل الظروف التي تمر بها المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.
3. تربط بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز، وهذا قد يفيد في إثراء المكتبة الفلسطينية بعوامل جديدة تؤثر في الأداء المتميز لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

الدافعية الذاتية:

التعريف الاصطلاحي: توصف الدافعية بشكل عام بأنها شيء غير مادي، يعد محركاً داخلياً للأفراد، والذي يحفزهم إلى بعض الإجراءات والسلوكيات، حيث توجه الدافعية الأفراد نحو شيء ما، أو الابتعاد عنه. (Bernotaite, 2013a).

ويعرف الباحثان مستوى الدافعية الذاتية إجرائياً: بأنها الدرجة التي يحصل عليها الموظف الإداري بالجامعات الفلسطينية من خلال استجابته على أداة الدراسة التي أُعدت لذلك، بهدف قياس مستوى العلاقة بين الدافعية الذاتية للموظف وأدائه المتميز.

الأداء المتميز:

التعريف الاصطلاحي: يعبر التميز في الأداء عن عدة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية لا بد أن يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي يكونوا قادرين على توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم ويجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز وتتفوق على ما يقوم به الآخرون كماً ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع (فرج، 2009م، ص1).

ويعرف الباحثان مستوى الأداء المتميز إجرائياً على أنه: الدرجة التي سيحصل عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، المعدة لقياس ما يلتزم به الإداريون في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة بأداء الأعمال الموكلين بها على أكمل وجه.

حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في التالي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على أبعاد الدافعية الذاتية الآتية (الشعور الذاتي - الشعور بالملكية النفسية - القيم التنظيمية)، وأبعاد الأداء المتميز الآتية (المهارات القيادية - كفاءة الأداء العملي - جودة الخدمات - المشاركة المجتمعية)
- **الحد المؤسسي:** اقتصر تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية التالية: (الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى)
- **الحد البشري:** استهدفت الدراسة الإداريين (سكرتير، مساعد إداري، إداري، قائم بأعمال مدير، مدير، رئيس قسم) بالجامعات بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2020م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم الدافعية الذاتية:

تتمثل الدافعية الذاتية في محاولة الفرد القيام بالأنشطة التي تشبع حاجاته الذاتية والشخصية وتفترض أن دوافع الإنسان تحركها حاجات ملحة، فدافع الإنجاز للفرد ذاتي من الداخل دون الحاجة إلى حوافز أو مكافآت، فالدافعية الذاتية يقصد بها إقبال الفرد ذاتياً إما لأسباب داخل الفرد نفسه كالعزيمة والإصرار وتجنب الفشل وإما بسبب العمل نفسه، حيث يكون ممتعاً ومسلماً أو مهماً في حياته (الصمادي؛ العنزي؛ المرابحة، 2012م، ص248).

حيث أكد باندورا وشنك (Bandura & Schunk, 1981, P586) أن الدافعية الذاتية لها أهمية كبيرة، حيث تسهم في عملية التعلم وذلك على المدى الطويل.

ويرى جوتفريد (Gotfried, 1985, p465)، أن الأفراد الذين لديهم دافعية ذاتية عالية في أي مجال من المجالات، يكون إدراكهم عالياً لأنفسهم على أنهم أكفاء في هذا المجال، وفي جميع الأنشطة التي يمارسونها.

وعرف (أبو غزال، 2015م) الدافعية الذاتية بأنها تهتم بإنجاز الأعمال والأنشطة مع الشعور بالرضا والاستمتاع وليس بهدف ذي مردود مادي، وأن الدافعية تعتمد في أساسها على المسؤولية الذاتية كالجهد والتحدي وحب الاستطلاع، أما الدافعية الخارجية، فهي التي تدفع الفرد للعمل من أجل الحوافز والمكافآت وتجنب العقاب.

وتُعرف الدافعية الذاتية بأنها أداء الفرد للأنشطة والمهام الموكلة إليه برغبة وبدافع داخلي والمثابرة في استكمالها والاستمتاع بها، والتغلب على الصعوبات بكفاءة دون النظر إلى المقابل، والرغبة في إنجاز الأعمال الصعبة (الأبيض والرويلي، 2017م، ص114-115).

وعرف شناعة وصوالحة (2018م، ص225) الدافعية الذاتية بأنها حالة داخلية ترتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه، تشجع أداءه الجيد لتحقيق النجاح، وتمثل هدفاً ذاتياً ينشط سلوك الفرد ويوجهه نحو الأفضل.

ومن خلال التعريفات السابقة عرف الباحثان الدافعية الذاتية بأنها انخراط الموظف في العمل من أجل العمل في حد ذاته، ويكون اختياره ذاتياً، بالإضافة إلى البحث عن التحديات المناسبة واتقانها من أجل الحصول على المتعة، وبالتالي فإن التأثير سيكون أكثر فاعلية في حالة أن يكون الموظف مدفوعاً ذاتياً، أو من النشاط نفسه، ويكون لها تأثير إيجابي على سلوكه وأدائه من حيث الكيف والانتقان، ويكون الفرد أكثر إبداعاً عندما يشعر بأنه مدفوع بالميل، والرضا، والتحدي للعمل نفسه، وليس بضغط أو مؤثرات خارجية، كما هو الحال في الدافعية الخارجية التي تشير إلى إقبال الموظف على المهمة أو الأداء من أجل الحصول على مكافأة ما، وليس من أجل العمل نفسه.

أبعاد الدافعية الذاتية:

البعد الأول: الشعور بالملكية النفسية:

تستمد الملكية النفسية مفهومها من النماذج النفسية الاجتماعية، حيث يشير المنهج النفسي إلى الملكية بأنها إدراك نفسي يساهم في النهوض بالدوافع الذاتية، وتقوم الفكرة الرئيسية للملكية النفسية في المنهج النفسي على اعتباره عملية تحسين مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تسبب الشعور بالعجز والتخلص منها من خلال الممارسات المنظمة، وتمثل الملكية النفسية حالة نفسية يمكن قياسها وهي متغير مستمر وليس حالة موجودة أو غير موجودة (الدهامشة، 2019م، ص390).

وتعتبر دراسة (Conger & Kanungo, 1988) من أوائل الدراسات التي حددت الملكية من منظور نفسي واعتبرت أن مصطلح الملكية النفسية مماثل لمفهوم الدافعية التي تعمل على رفع الكفاءة الذاتية عند الفرد.

وقد بنى كل من (Thomas & Velthous, 1990)، على هذا المفهوم النفسي الأولى من خلال تحديد الملكية على أنها دافع جوهري مهم يتكون من أربعة أبعاد: المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير، وهذا ينطوي على ملاءمته بين احتياجات دور الشخص ومعتقداته وقيمه وسلوكه تجاه العمل.

ويمكن تعريف الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة، بأنه "الشعور الذي يتولد ويتكون لدى العاملين تجاه الوظيفة التي يؤديها والذي من خلاله يشعر الموظف بملكته جزء من وظيفته التي يؤديها علاوة على أنه من الممكن أن تصبح جزءاً من هويته النفسية ووعيه الذاتي" (Pierce J. L. , 2003, p96).

كما تم تعريف الشعور بالملكية النفسية تجاه المنظمة بأنه "الشعور الذي يتكون لدى العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون بها والذي من خلاله يشعر الموظف بملكته جزء من منظمته التي يعمل بها علاوة أنه من الممكن أن تصبح جزءاً من هويته النفسية ووعيه الذاتي" (Van Dyne L. 2004, p441).

ويرى الباحثان أن الملكية النفسية يمكن أن تنشأ من خلال تحقيق الموظف للهدف الذي يسعى إليه عن طريق إنجازه للمهام المكلف بها، حيث تعكس الملكية النفسية حالة من وعي الفرد للأفكار والمعتقدات المتعلقة بالهدف المنوي تحقيقه، حيث تعتبر الملكية النفسية محفزاً هاماً للأفراد لدفعهم للقيام بأفضل أداء لأعمالهم المكلفين بها، والذي يحقق بدوره أفضل مستوى من النتائج وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، حيث تعتبر الملكية جزءاً لا يتجزأ من علاقة الشخص بوظيفته وللمنظمة التي يعمل بها.

البعد الثاني: القيم التنظيمية:

يعد مفهوم القيم التنظيمية من المفاهيم الفلسفية التي اهتم بها العلماء والمفكرون بمدارسهم ومذاهبهم الفكرية المختلفة منذ القدم، وما زال الاهتمام بها قائماً، فهي في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات بشكل كبير وخاصة مع ما يشهده العام من تطور في مختلف نواحي الحياة، فالقيم تعد من أهم محددات السلوك، ومن المكونات التي تسهل التعامل والتفاعل بين الأفراد والجماعات فهي تمثل نتاج التفاعل القائم بين الفرد ومجموعه، حيث تسعى المنظمات على اختلاف مستوياتها إلى غرس القيم الإيجابية لدى العاملين فيها لتحقيق أهدافها وإنجاز الأعمال المكلفين بها.

تختلف القيم التنظيمية في طبيعتها وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم، سواء كانت قيم دينية أو سياسية أو فكرية أو غيرها، على الرغم من أنها ترتبط بها، وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بسلوك العامل التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيه في العمل. (ابن يحيى، 2018م، ص225) حيث تعرف القيم التنظيمية بأنها مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، وتكون بمثابة موجّهات ومحددات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عليها أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة. (إسماعيل، 2007م، ص84)

وقد بين كل من (Elizabeth & Bart, 2008, p46) أن توافر القيم التنظيمية يؤدي إلى القيادة الناجحة والتي تدفع نحو الأداء المتميز، كذلك بين آل مراد وزملاءه (2013م) بأن هناك علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي حيث أن توافر القيم التنظيمية يؤدي إلى إثراء الأداء وينمو في إطار القيم التي تتبناها المؤسسة. ويرى الباحثان من خلال ما سبق أن القيم التنظيمية يمكن تعريفها بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ والنظم التي تضعها المؤسسة للأفراد العاملين بها، والتي تؤثر في مختلف مكونات بيئة العمل، حيث تحدد القيم التنظيمية مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتعمل على توجيه العاملين لأداء الأعمال المكلفين بها حسب ما هو مطلوب منهم.

ثانياً: الأداء المتميز:

مفهوم الأداء المتميز:

إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، حيث يُعرف الأداء المتميز بأنه: "مجموع سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمال تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كماً ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة (مناصرية، 2012م، ص113).

يُعد الأداء المتميز بأنه إنجاز لنتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على كل من ينافسها بل تتفوق على نفسها بمنطق التعلم، حيث أضحي الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد والمقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فهو يعني التفرد والتفوق على المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه (أبو النصر، 2014م، ص74-77).

ويقصد بالأداء المتميز هو ما يزيد عن المعدل الاعتيادي أو النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر، والناجم عن مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالمية التي يتمتع بها بعض الأفراد العاملون في المنظمات (عباس، 2011م، ص204).

ويعرف مقدار وعبد القادر (2017م، ص123) الأداء المتميز، بأنه قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإلتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف.

ويشير (Jankalova, 2014, p543)، إلى أن التميز يعني الابتكار، أي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء.

أبعاد الأداء المتميز:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد أربع مجالات رئيسة للأداء المتميز الذي يجب أن يتميز به الموظف داخل مؤسسته وهذه المجالات كالآتي:

أولاً: المهارات القيادية:

تعد المهارات القيادية من الأسس والركائز التي لها أثر في العمل الإداري، وذلك من حيث التغيير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، لذا نال مصطلح المهارات القيادية اهتمام الباحثان بشكل كبير، ونتج عنه كثيراً من الدراسات والأبحاث والنظريات التي تحاول البحث في خصائصها وأسرارها وتطبيقها على الأفراد والجماعات، وهي تعتبر وسيلة للتخطيط الاستراتيجي السليم، والتي تقيّد من الظروف والأحداث داخل المنظمة والتي تعمل على توجيه الطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة.

تعرف المهارات القيادية بأنها مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والقنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (الشاعر، 2016م، ص46)، ويعبر عنها بسلوكيات أدائية رفيعة

ذات طابع إنساني، ومهني، يمارسها الأفراد في قيادتهم للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويعرفها أيضاً بأنها قدرة القائد على القيام بالمهام الفنية والإدارية والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، بشكل يتصف بالدقة والمرونة في سبيل توفير الوقت والجهد، وتحدد هذه المهارات بامتلاك الرؤية والتخطيط المستقبلي والتطوير والإبداع والتأثير والإلهام واتخاذ القرارات. (الغنام، 2013م، ص438)

كما يمكن ملاحظاتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين وعدد من الأشخاص أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين أو أداء مهمة ما. (قطامي، 2002م، ص297)

ثانياً: كفاءة الأداء العملي:

يعد العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنظمات، فالإنسان هو الذي يخطط ويتعلم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وقد تختلف وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد لكفاءة الأداء، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر المهتمين بقياس الأداء أو الإنتاجية أو الأهداف المراد الوصول إليها، ومن وجهة نظر الإدارة يمكن النظر في كفاء الأداء على أنه الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للعمل على زيادة الإنتاج وتقليل الوقت وخفض التكلفة.

تعد كفاءة الأداء مؤشراً أو معياراً يدل على مستوى تفاعل العاملين وإنتاجهم لدى المنظمات والمؤسسات، كما أن رفع كفاءة أداء الموظفين هو نقطة ارتكاز مهمة في جودة الإنتاج، حيث أن رفع كفاءة المنظمة يأتي من خلال الاستثمار بالعاملين وتزويدهم بآخراً ما وصلت إليه التكنولوجيا، مما يساهم في رفع كفاءة العاملين، مع ضرورة التركيز على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة ودعم أجور العاملين وتدريبهم وتطويرهم مهنيًا. (لشكو، 2015م، ص18)

ويرى (Odero & Makori, 2016, p202) أن الموظف صاحب الكفاءة العالية مهم للمؤسسة ويساهم بشكل فعال لرفع مستوى الكفاءة التنافسية للمؤسسة، كما يلعب الموظف الكفؤ دور رئيسي في انجاح المؤسسة، حيث أن الكفاءة هي شرط للتنبؤ بالأداء الوظيفي المتميز، لذا فإن المؤسسات الناجحة بحاجة مستمرة إلى تطوير الكفايات والمعارف والمهارات والقدرات للعاملين لديها.

ثالثاً: جودة الخدمات:

تعتبر جودة الخدمات أساساً لنجاح المؤسسات بغض النظر عن حجمها، فتسعى للبحث عن الطرق المميزة لتقديم عروضها وجودة خدماتها، وتسعى جودة الخدمة إلى تلبية احتياجات الزبائن بتوقعاتهم عن الخدمة، حيث تعود جودة الخدمة بالنفع على المؤسسة بزيادة الربحية، ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم.

ويرى (أكبر والبستنجي، 2010م، ص166) أن نظام الجودة الشاملة قائم على التقييم والتحسين المستمر لإرضاء العميل، بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المقدمة يشكل عنصراً محورياً في جميع أنظمة الجودة الشاملة، فهو يساعد على متابعة التقدم نحو الأهداف والتعرف على فرص التطوير.

وتعد خدمة الزبائن حلقة الوصل بين الزبون والشركة، فنتائج التفاعل بين الزبائن والشركات تؤثر تأثيراً مباشراً على تصور الزبون عن المنتج أو الخدمة أو الشركة نفسها، كما أن سلوك وتصرفات القائمين على خدمة الزبائن يمكن الزبون من الحكم على الشركة، وأن تصور الزبون عن الخدمة هو أمر أساسي لتقييمه لمستوى الخدمة المقدمة له، ولتقديم خدمة جيدة يجب على الشركات التحلي بالمرونة والاستجابة للظروف والتعامل مع احتياجات الزبائن المتغيرة. (Wijetunge, 2016, p721)

ويعرف الباحثان جودة الخدمات بأنها جميع السمات والسلوك الجيد الذي يتعلق بالعمل الإداري والتي تظهر نتائجه في تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تتحقق الجودة من خلال التدريب والتحسين المستمر، والاستفادة من التغذية الراجعة والنقد البناء من المستفيدين، والذي يهدف إلى تحقيق أهداف وغايات الجامعة.

رابعاً: المشاركة المجتمعية:

تعتبر المشاركة المجتمعية من أهم المرتكزات الأساسية لكافة التوجهات والاستراتيجيات التنموية الفعالة، فالتنمية الحقيقية والجادة لا تقوم إلا على جهود المجتمع كله، وليس على جهود عدد قليل من أفراد، حيث تتيح الفرصة للمواطن لكي يباشر حقه في صنع القرار

المتعلق به وبمجتمعه، كما أن المشاركة المجتمعية تنمي الشعور بالانتماء وتقضي على مظاهر السلبية والانتكالية وتعد قيمة اجتماعية في ذاتها. (العجمي، 2007م، ص111)

وتعد المشاركة المجتمعية حاجة اجتماعية لأن المجتمع بأسره في حاجة إلى الفرد القادر على المشاركة، وذلك لما يترتب على النقص في المشاركة المجتمعية عند الأفراد من اضطراب وخلل في مؤسسات المجتمع المختلفة، وأن الجهل بأهمية المشاركة المجتمعية والنقص فيها لأشد خطراً على النظم والمؤسسات من الجهل بإرادتها، لأن الأول يدمر قبل أن يعطل، بينما الآخر يعطل بالقدر الذي يمكن إصلاحه وتعويضه. (سيد، 2018م، ص309)

وبالتالي فإن المشاركة يكتسبها الفرد خلال عملية التنشئة الاجتماعية، والمشاركة هدف ووسيلة في نفس الوقت؛ فهي هدف لأن الحياة السوية في المجتمع ترتكز على مشاركة المواطنين في مسؤولياته، وتحقيق أهدافه، والمشاركة شكل من أشكال التعبير عن حياة الإنسان، وشعور بأنه له قيمة في المجتمع الذي يعيش فيه، وتهدف المشاركة إلى تنمية قيمة الانتماء والولاء، والتي تُعتبر إحدى صور التعبير عن حق الفرد في ممارسة حريته خاصة في المجتمعات الديمقراطية. (الوكيل، 2012م، ص45)

ويعرف الباحثان المشاركة المجتمعية، بأنها الجهود التطوعية التي تقوم على أساس الرغبة والاستعداد الذاتي والأدبي من قبل الأفراد في التعاون مع المجتمع المحلي من خلال المشاركة سواء المادية أو المعنوية من خلال الحضور وحث الآخرين على المساعدة، وذلك لبناء جسور من العلاقات التي تهتم بالارتقاء والنهوض بكافة مكونات المجتمع سواء السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التعليمية، وبهذا فإن المشاركة المجتمعية تُعد أساس أي جهد تنموي فهي بمثابة وسيلة تربوية تكسب مشاركتها المعرفة والمهارات وتُعمق الولاء والانتماء للمجتمع.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

يعرض الباحثان الدراسات السابقة لأهميتها في إثراء موضوع الدراسة وسيتم تصنيفها لقسمين الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية وسيتم عرض الدراسات من الأحدث للأقدم.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (شناعة وصوالحة، 2019م) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر برنامجين تدريبيين يستندان إلى الفاعلية الذاتية والدافعية الداخلية في التسويق الأكاديمية ودافعية الإنجاز لدى الطلبة المسجلين للحصول على درجة البكالوريوس من جامعة فلسطين التقنية - خضوري، حيث بلغت عينة الدراسة (91) طالباً وطالبة اختيروا بالطريقة المتيسرة ووزعوا على ثلاث مجموعات: مجموعتان تجريبتان ومجموعة ضابطة، واستخدم الباحثان المنهج شبه التجريبي، وتم استخدام برنامجين تدريبيين أحدهما في الفاعلية الذاتية والآخر في الدافعية الداخلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسويق الأكاديمي ودافعية الإنجاز بين درجات أفراد المجموعة التجريبية الأولى الذين تلقوا البرنامج التدريبي الذي يستند إلى الفاعلية الذاتية ودرجات المجموعة الضابطة، حيث أن حجم أثر التسويق الأكاديمية بلغ (0.71) وحجم أثر دافعية الإنجاز بلغ (0.52).

2. دراسة (الديرية وسلامة، 2018م) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إمكانية تطبيقه مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، حيث بلغت عينة الدراسة (300) معلم ومعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك بتوزيع المقاييس المعتمدة في الدراسة على المعلمات، وأظهرت النتائج الدراسة أن درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة.

3. دراسة (عويس، 2019م) بعنوان: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، وبلغت عينة الدراسة على (60) مديراً ومديرة في المدارس، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة

رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن مستوى الأداء المتميز كان عالياً، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس، فكلما كان الولاء التنظيمي عالياً كان مستوى الأداء المتميز عالياً.

4. دراسة (أبو صفية، 2018م) هدفت الدراسة إلى التعرف أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في الجامعة الإسلامية بغزة، وبلغت عينة الدراسة (279) موظف وموظفة في الجامعة الإسلامية بغزة، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة أن هناك تحقيق لمعايير الأداء الجامعي والمتعلق بمنافسة الجامعة للجامعات الأخرى المحلية والعربية وتفوقها على الجامعات المحلية في عدة مجالات منها البحث العلمي وتحمل المسؤولية المجتمعية والاهتمام بتحسين جودة بيئة العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Jebreel, 2016) بعنوان: هدفت الدراسة التعرف إلى مدى إدراك الموظفين لفاعلية تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغت عينة الدراسة (200) موظفاً وموظفة في الجامعات محل الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لعامل العدالة على تقييم الأداء في دافعية الموظفين، وبيت الدراسة أيضاً أن عملية تقييم الأداء لا تؤثر على دافعية الموظفين حيث لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية مما يمكن أن يؤثر سلباً على إنتاجية الموظف وتحسين أدائه .
2. دراسة (Arifin, 2014) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الكفاءة والدافعية والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء المعلم الجامعي، وبلغت عينة الدراسة (117) معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن الكفاءة والدافعية والثقافة التنظيمية يؤثر إيجابياً على المعلم، وكذلك يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على أداء المعلم .
3. دراسة (Mahmoud, 2014) بعنوان: هدفت الدراسة إلى التعرف أثر التوسيع الوظيفي على الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي بوكالة الغوث الدولية والذين تراوحت درجاتهم الوظيفية ما بين 5 إلى 20، وبلغت عينة الدراسة (262) موظف، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك توجه عام في مكتب غزة الإقليمي لوكالة الغوث الدولية بممارسة التوسيع الوظيفي وأنه يوجد علاقة بين التوسيع الوظيفي وبين الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين، وقد أظهر النتائج أيضاً أن التوسيع الوظيفي في مكتب غزة الإقليمي للأونروا ليس مرتبطاً بالحوافز المادية، وقليلاً ما يرتبط بالحوافز غير المادية، وأن الموظفين يشعرون بعبء العمل عندما يتم تكليفهم بمهام إضافية بشكل متكرر، بالإضافة إلى أن التوسيع الوظيفي لا يساعد في تطوير فرص النمو والترقية.

الطريقة وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الارتباطي)، لاسيما وأنه طريقة من طرق البحث العلمي يجعل الباحثان قادراً على وصف ظاهرة ما وتفسيرها كما هي في الواقع، وجمع البيانات حولها، بغرض تحليل تلك البيانات وصولاً لنتائج واقعية دون تدخل الباحثان.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين (سكرتير، مساعد إداري، إداري، قائم بأعمال مدير، رئيس قسم، مدير) في كبرى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى)، والبالغ عددهم خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2020-2021م) (318) موظفاً إدارياً، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة.

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	إداري	النسبة %
الجامعة الإسلامية	195	61.3%
جامعة الأقصى	123	38.7%
الإجمالي	318	100%

المصدر: دائرة شؤون الموظفين بالجامعات محل الدراسة

عينة الدراسة:

اختار الباحثان عينة الدراسة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم مراعاة الطبقية بناءً على الجامعة، والصفة، كما اعتمد الباحثان على المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني وتم تعبئة (232) استبانة سليمة قابلة للتعامل الإحصائي، وبناء على ذلك فإن عينة الدراسة الفعلية يمثلون (72.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي والتي تم اختيارهم وفقاً لقانون اختيار العينة.

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M - 1)}{pq} \right] + 1}$$

حيث إن:

حجم مجتمع الدراسة

قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة (1.96) على معدل الخطأ (0.05)

نسبة توافر الخاصية (0.50)

النسبة المتبقية للخاصية (0.50)

أداة الدراسة "الاستبانة":

تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات حول ظواهر الدراسة بالاستبانة، وذلك لقياس أثر الدافعية الذاتية على الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، واتبع الباحثان مجموعة من الخطوات المنهجية والإجراءات في تصميم الاستبانة وتطبيقها، وكانت هذه الإجراءات على النحو التالي:

1. تحديد الهدف من الاستبانة: حيث تهدف الاستبانة إلى التعرف إلى مستوى الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، والتعرف إلى نوع العلاقة بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز لديهم.
2. تحديد أبعاد الدافعية الذاتية والأداء المتميز: حيث اطّلع الباحثان على الأدبيات السابقة، والدراسات المتعلقة بالدافعية الذاتية، والأداء المتميز، لتحديد أبعاد هذه المتغيرات، ومن أهم هذه الدراسات والبحوث: (شناعة وصالحة، 2019م)، (Mahmoud, 2014)، (الزبيدي والسامرائي، 2019م)، (عويس، 2019م)، (أبو جويفل، 2018م)، (عبد الصادق، 2017م)، (ماضي، 2014م)، (شعبان، 2010م)، (الشنطي، 2015م)، (بجر، والعجلة، 2011م)، (بجر وأبو سويرح، 2010م)، (Dyne & Pierce, 2004). وقد استقر الباحثان على الأبعاد الآتية:
 - الدافعية الذاتية: الشعور الذاتي، الملكية النفسية اتجاه الوظيفة، القيم التنظيمية.
 - الأداء المتميز: المهارات القيادية، كفاءة الأداء العملي، جودة الخدمات، المشاركة المجتمعية.
3. صياغة فقرات الاستبانة: بعد تحديد الباحثان لأبعاد متغيرات الاستبانة، قاما بصياغة فقرات الاستبانة بصورة أولية، وقد حرص الباحثان على أن تكون الفقرات واضحة، وخالية من الأخطاء الإملائية والنحوية، ولا تحتمل التأويل بالنسبة للعاملين بالجامعات.

التطبيق الاستطلاعي:

اختار الباحثان عينة استطلاعية بلغت (30) موظفاً، حيث تم مراعاة خصائص مجتمع الدراسة في اختيار العينة الاستطلاعية، وكان الهدف الرئيس من التطبيق الاستطلاعي التأكد من مناسبة الاستبانة، وصدقها، وثبات نتائجها، وقدرتها على قياس الظاهرة قيد الدراسة.

صدق الاستبانة (Validity):

الصدق بمفهومه العام يعني أن تقيس الأداة الظاهرة التي وضعت لأجل قياسها، وأن تكون الأبعاد قادرة على قياس الأبعاد والدرجة الكلية للظاهرة (عبيدات وآخرون، 2001م)، واتباع الباحثان مجموعة من الإجراءات للتأكد من صدق الاستبانة، وهي:

• صدق المحكمين (Referees Validity):

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين بمجال الإدارة والإحصاء، بهدف كسب الصدق الظاهري، حيث قام الباحثان بتقنين فقرات الاستبانة، وإعادة صياغتها بناءً على توصيات ومقترحات لجنة التحكيم.

• صدق المحتوى (Content Validity):

وهو صدق محتوى الاستبانة وشكلها، ومدى ملاءمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة (القواسمة وآخرون، 2015م). ويقصد بصدق المحتوى أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تشمل محاورها كافة عناصر الدرجة الكلية للظاهرة المراد قياسها "الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"، وقد قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.604 – 0.956)

• ثبات الاستبانة:

استخدم الباحثان أسلوب ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha coefficient**) في حساب ثبات الاستبانة، حيث قام الباحثان بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، ومحاورها، وكشفت النتائج أن جميع معاملات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.8) وبلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات محور الدافعية الذاتية (0.956)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز (0.933)، وهي معدلات مرتفعة، وهذا يؤكد على ثبات الاستبانة وأبعادها، ومحاورها.

اختبار التوزيع الطبيعي:

استخدم الباحثان اختبار كولموجروف (Kolmogorov-Smirnova) لفحص اعتدالية البيانات قبل تحليلها، بهدف تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل هذه البيانات، ويُستخدم اختبار كولموجروف في حالة العينات الأكبر من (50)، وقد كشفت النتائج على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ولذلك فإن الباحثان سيستخدمان الأساليب غير المعلمية (غير البارامترية) لمناسبتها لطبيعة البيانات.

المحك المعتمد في البحث:

لتفسير نتائج الدراسة، والحكم على استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة، قام الباحثان بوضع خمسة مستويات للحكم على هذه الاستجابات وهي (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، وقد قام الباحثان بحساب التقديرات الكمية للوسط الحسابي والوزني النسبي على النحو الآتي: حساب مدى الاستجابات (10=1-9) ومن ثم تقسيم المدى على عدد مستويات الحكم على الاستجابات (9=5÷9)، وبالتالي فإن طول المستوى الواحد يبلغ (1.8)، والجدول الآتي يوضح المحك المعتمد:

جدول رقم (2): المحك المعتمد في الدراسة

م.	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	منخفضة جداً	2.8 - 1	10 - 28 %
2	منخفضة	أكبر من 2.8 - 4.6	أكبر من 28 - 46 %
3	متوسطة	أكبر من 4.6 - 6.4	أكبر من 46 - 64 %
4	مرتفعة	أكبر من 6.4 - 8.2	أكبر من 64 - 82 %
5	مرتفعة جداً	أكبر من 8.2 - 10	أكبر من 82 - 100 %

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على دراسة (ÖZEN, G., YAMAN, M., ACAR, G. 2012)

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لأبعاد الدافعية الذاتية، والدرجة الكلية لفقراته، ثم قام بتحليل بيانات كل بعد من أبعاد الدافعية الذاتية:

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل بعد من أبعاد الدافعية الذاتية والدرجة الكلية لفقراته

م.	أبعاد الدافعية الذاتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	البعد الأول: "الشعور الذاتي"	8.13	1.29	81.30	3	مرتفعة
2	البعد الثاني: "الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة"	8.43	1.22	84.32	2	مرتفعة جداً
3	البعد الثالث: "القيم التنظيمية"	8.70	0.82	87.03	1	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية	8.42	0.99	84.19	--	مرتفعة جداً

الجدول رقم (3) يوضح أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات الدافعية الذاتية كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية (84.19%)، وكان البعد الثالث "القيم التنظيمية" في المرتبة الأولى، وحصل على وزن نسبي (87.03%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعات تعنتي باختيار موظفيها والعاملين لديها من حيث الكفاءة والمهارات إلى جانب الاهتمام بأخلاقهم وقيمهم، يليه البعد الثاني "الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة" بوزن نسبي (84.32%)، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الأول "الشعور الذاتي" بوزن نسبي بلغ (81.30%)، ويفسر الباحثان هذه النتائج أن العاملين الإداريين في الجامعات محل الدراسة لديهم من المعرفة الكافية بالقيم والقوانين والأنظمة الصادرة عن جامعتهم، وكذلك يشعرون بأنهم أصحاب العمل مما يجعلهم أكثر حماساً وتغانياً للعمل لتقديم أفضل ما لديهم. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو كلوب، 2017م)، ودراسة (الدرساوي، 2014م)، ودراسة (العبد العزيز، 2010م)، ودراسة (أحمد، 2003م).

البعد الأول: "الشعور الذاتي".

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "الشعور الذاتي" والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات البعد الأول: الشعور الذاتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أجد مهام وظيفتي الحالية ممتعة.	7.78	1.78	77.8	7	مرتفعة
2	أشعر أن وظيفتي ذات قيمة ومعنى.	8.38	1.50	83.8	3	مرتفعة جداً
3	تمثل مهام عملي الحالي قوة دافعة ذاتية نحو إنجازي لوظيفتي.	8.23	1.49	82.3	4	مرتفعة جداً

م.	فقرات البعد الأول: الشعور الذاتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
4	أجد أن وظيفتي ممتعة للغاية لدرجة أنها محفزة بحد ذاتها.	7.79	1.61	77.9	6	مرتفعة
5	عندما أستيقظ صباحاً أربغ بالذهاب للعمل بشكل تلقائي.	7.60	1.88	76.0	8	مرتفعة
6	أشعر أنني مفعم بالطاقة أثناء تأديتي مهام الوظيفية.	7.88	1.87	78.8	5	مرتفعة
7	أشعر بالسعادة عندما أنجز أعمالي.	8.78	1.25	87.8	1	مرتفعة جداً
8	أشعر بالاستغراق (الاندماج) الشديد في عملي.	8.58	1.37	85.8	2	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الأول "الشعور الذاتي"	8.13	1.29	81.3	--	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع الفقرات حظيت بأوزان نسبية مرتفعة ومرتفعة جداً، وتبين أن الفقرة رقم (7) حظيت على الرتبة الأولى، وتتص على (أشعر بالسعادة عندما أنجز أعمالي) وكانت بوزن نسبي (87.8%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى سيكولوجية النفس البشرية أنه عندما يحقق الإنسان أهدافه الذاتية وأهدافه التي يطمح بالوصول لها، فإنه بالتأكيد يشعر بالسعادة، وأن نجاحه على صعيد عمله كفيل بأنه يجعله سعيداً، يليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (8) وتتص على (أشعر بالاستغراق (الاندماج) الشديد في عملي)، بوزن نسبي بلغ (85.8%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5)، والتي تتص على (عندما أستيقظ صباحاً أربغ بالذهاب للعمل بشكل تلقائي)، بوزن نسبي بلغ (76.0%) وهي بنسبة مرتفعة، وهذا يدل على موافقة العينة على كافة فقرات بعد الشعور الذاتي تجاه العمل.

ويفسر الباحثان النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن عينة الدراسة يتمتعون بشعور عال تجاه عملهم، ولعل ذلك بأن الموظف في الجامعات الأكاديمية يشعر بأهمية دوره في المجتمع، وله مكانة عالية، مما يدفعه لمزيد من الجهد والعمل دون ملل للوصول إلى الأداء المتميز في عمله، ومع ما تقدمه الإدارات العليا لموظفيها من تحفيز وتدريب وعدالة وحرية في اتخاذ القرارات ضمن رؤية وأهداف الجامعة، يشعر الموظف بأنه صاحب العمل ويندفع لتقديم أفضل ما لديه لإنجاز ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية، وكذلك الوضع الاقتصادي الصعب الذي يمر به البلد من ارتفاع نسبة البطالة وكثرة الخريجين، مما يدفع العاملين للتمسك بوظائفهم الحالية، ونتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة (الدهامشة، 2019م)، ودراسة (زهران، 2013م)، ودراسة (أحمد، 2003م)، حيث أن جميع فقرات محور الدافعية حظيت على وزن نسبي مرتفع.

البعد الثاني: "الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة"

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة" والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات البعد الثاني: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أشعر بأنني صاحب العمل ومسئول عنه.	8.56	1.32	85.6	3	مرتفعة جداً
2	أشعر بأن هذه الوظيفة هي وظيفتنا، أنا وزملائي الذين يشاركونني في العمل.	8.29	1.40	82.9	4	مرتفعة جداً
3	أشعر بالملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه.	8.06	1.51	80.6	6	مرتفعة
4	أنتمي للقرارات الصادرة عن جامعتي وأتبنها كأنها قراراتي.	8.22	1.53	82.2	5	مرتفعة جداً
5	أنتقل صورة إيجابية عن جامعتي وأدافع عنها.	8.69	1.57	86.9	2	مرتفعة جداً
6	أشعر بانسجام بين قيمي ومعتقداتي وبين سلوكي في العمل.	8.77	1.29	87.7	1	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الثاني "الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة"	8.43	1.22	84.3	---	مرتفعة جداً

يوضح الجدول رقم (5) أن جميع الفقرات حظيت بأوزان نسبية مرتفعة ومرتفعة جداً، وتبين أن الفقرة رقم (6) حظيت على الرتبة الأولى، وتتص على (أشعر بانسجام بين قيمي ومعتقداتي وبين سلوكي في العمل)، وكانت بوزن نسبي (87.7%)، يليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (5)، والتي تتص على (أنقل صورة إيجابية عن جامعتي وأدافع عنها)، بوزن نسبي بلغ (86.9%)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) بالرتبة الأخيرة، وتتص على (أشعر بالملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه)، وهي بنسبة مرتفعة، وهذا يدل على الموافقة المرتفعة العينة على كافة فقرات بعد الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة، ويرى الباحثان أن العمل بالجامعات يجعل الموظف يشعر بمسؤولياته تجاه الوظيفة التي يعمل بها، كما أن العمل بالجامعات يحقق للموظف مكانة اجتماعية مرموقة، وهذا ينعكس على الجوانب النفسية للموظف، مما يجعله أكثر إقبلاً على وظيفته، وأكثر ولاءً وتقبلاً لضغوطها وتحدياتها، كما ينعكس على شعوره بأهمية وظيفته وأهمية الأعمال التي يقوم بها، مما يجعله يشعر بملكية نفسه تجاه الوظيفة، كما أن المسؤولين وصناع القرار لديهم دور فعال في تنمية الشعور بالملكية النفسية، ولديهم وعي بأهمية تنمية الشعور بالملكية النفسية لذا يمارسون بعض السلوكيات لتعزيزها، ويتخذون بعض القرارات التي تنمي شعور موظفي الجامعة بالملكية النفسية، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (Van Dyne L., 2004)، وكذلك دراسة (زعر، 2016م)، ودراسة (رمضان، 2019م)، ودراسة (الدهامشة، 2019م).

البعد الثالث: بعد "القيم التنظيمية".

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "القيم التنظيمية" والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات البعد الثالث: "القيم التنظيمية"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعتمدة في العمل.	8.63	1.11	86.3	5	مرتفعة جداً
2	أحصل على المعلومات الرسمية الخاصة بالعمل بسهولة ويسر.	8.25	1.40	82.5	8	مرتفعة جداً
3	أحافظ على أسرار الجامعة التي أعمل بها.	9.21	0.92	92.1	2	مرتفعة جداً
4	أحافظ على ممتلكات الجامعة التي أعمل بها.	9.22	1.08	92.2	1	مرتفعة جداً
5	أبذل أقصى طاقاتي لتحقيق أهداف الجامعة التي أعمل بها.	8.87	1.04	88.7	3	مرتفعة جداً
6	أشارك زملائي في العمل بمختلف النشاطات الاجتماعية.	8.28	1.21	82.8	7	مرتفعة جداً
7	ألتزم بتطبيق القوانين والتعليمات الصادرة عن الجامعة.	8.86	0.97	88.6	4	مرتفعة جداً
8	أحقق العدالة عند تطبيق الحوافز على الموظفين.	8.29	1.54	82.9	6	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الثالث "القيم التنظيمية"	8.70	0.82	87.0	--	مرتفعة جداً

يوضح الجدول رقم (6) أن جميع الفقرات حظيت بأوزان نسبية مرتفعة جداً، وتبين أن الفقرة رقم (4) حظيت على الرتبة الأولى، وتتص على (أحافظ على ممتلكات الجامعة التي أعمل بها)، وكانت بوزن نسبي (92.2%)، يليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (3)، والتي تتص على (أحافظ على أسرار الجامعة التي أعمل بها)، بوزن نسبي بلغ (92.1%)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) بالرتبة الأخيرة، وتتص على (أحصل على المعلومات الرسمية الخاصة بالعمل بسهولة ويسر)، وهي بنسبة مرتفعة جداً، وهذا يدل على موافقة العينة على كافة فقرات بعد القيم التنظيمية، ويفسر الباحثان هذه النتائج بأن العاملين بالجامعات يتمتعون بقدرات عالية وفهمهم لمتطلبات واحتياجات عملهم، وإلمامهم بالقيم والقوانين والتعليمات الصادرة عن الجامعة، والتزامهم بها، ويدل أيضاً إلى وضوح الهياكل التنظيمية المتوفرة بالجامعة ووضوح المهام واللوائح التنظيمية، والتعامل مع هذه الهياكل والقوانين والأنظمة بقدر عالٍ من العدالة والمسؤولية، مما يجعل الموظف أكثر اهتماماً بجودة أعماله، وصولاً للأداء المتميز، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (ابن يحيى، 2018م)، ودراسة (آل مراد وآخرون، 2013م)، حيث حظي محور القيم التنظيمية في هذه الدراسة بنسب مرتفعة ومرتفعة جداً.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحثان الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لأبعاد فقرات الأداء المتميز، والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (13) يوضح النتائج:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لأبعاد الأداء المتميز والدرجة الكلية لفقراته

م.	أبعاد الأداء المتميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	البعد الأول: "المهارات القيادية"	8.45	0.92	84.5	3	مرتفعة جدًا
2	البعد الثاني: "كفاءة الأداء العملي"	8.72	0.86	87.2	1	مرتفعة جدًا
3	البعد الثالث: "جودة الخدمات"	8.57	0.95	85.7	2	مرتفعة جدًا
4	البعد الرابع: "المشاركة المجتمعية"	7.51	1.74	75.1	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لفقرات محور الأداء المتميز	8.36	0.87	83.6	--	مرتفعة جدًا

الجدول رقم (7) يوضح أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات الأداء المتميز كانت مرتفعة جدًا، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز (83.6%)، وكان البعد الثاني "كفاءة الأداء العملي" في المرتبة الأولى، وحصل على وزن نسبي (87.2%)، يليه البعد الثالث "جودة الخدمات" بوزن نسبي (85.7%)، وفي المرتبة الثالثة جاء البعد الأول "المهارات القيادية"، بوزن نسبي بلغ (84.5%)، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الرابع "المشاركة المجتمعية" بوزن نسبي بلغ (75.1%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى تخصيص الجامعات إلى عمادات ولجان معينة للمشاركات المجتمعية وخدمة المجتمع، مما يجعل العاملين لا يبذلون قصارى جهدهم في هذا المجال، ويفسر الباحثان هذه النتائج إلى طبيعة سياسات التعيين والاختيار في الجامعات الفلسطينية، حيث تعتمد على معايير محددة، وأهمها تحمل ضغوط العمل، والقدرة على العمل ضمن مجموعات والقدرة على الاتصال والتواصل مع جميع الفئات المستهدفة، وكذلك تمتع العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية بالمعرفة والثقافة الإدارية، وفهمهم لاحتياجات ومتطلبات عملهم، والقيام بأفضل أداء للوصول للأداء المتميز، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (برهوم، 2019م) ودراسة (الخفاجي، 2019م)، ودراسة (عويس، 2016م)، ودراسة (هلال، 2016م) حيث أظهرت نتائج الدراسات أن محور الأداء المتميز لدى عينات الدراسات لديهم جاء مرتفع ومرتفع جدًا.

أولاً: المهارات القيادية

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الأول "المهارات

القيادية" والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات البعد الأول المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أبادر بتقديم الأفكار التي تسهم في حل الإشكاليات التي تواجهني.	8.49	1.18	84.9	4	مرتفعة جدًا
2	أمتلك رؤية في العمل تتسجم مع رؤية جامعتي.	8.32	1.20	83.2	6	مرتفعة جدًا
3	أمتلك ثقافة متنوعة خارج مجال العمل.	8.49	0.99	84.9	3	مرتفعة جدًا
4	أستمع وأنصت لزملائي ورؤسائي في العمل.	8.55	1.14	85.5	1	مرتفعة جدًا
5	أستخدم أساليب متنوعة لإقناع الآخرين بأفكاري.	8.53	1.04	85.3	2	مرتفعة جدًا
6	أستخدم أساليب متنوعة لتحفيز وتمكين العاملين معي.	8.33	1.09	83.3	5	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الأول المهارات القيادية	8.45	0.92	84.5	--	مرتفعة جدًا

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع الفقرات حظيت بأوزان نسبية مرتفعة جداً، وتبين أن الفقرة رقم (4) حظيت على الرتبة الأولى، وتتص على (أستمع وأنصت لزملائي ورؤسائي في العمل)، وكانت بوزن نسبي (85.5%)، يليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (5) وتتص على (أستخدم أساليب متنوعة لإقناع الآخرين بأفكاري)، بوزن نسبي بلغ (85.3%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2)، والتي تتص على (أمتلك رؤية في العمل تتسجم مع رؤية جامعتي)، بوزن نسبي بلغ (83.2%) وهي بنسبة مرتفعة جداً، وهذا يدل على موافقة العينة على كافة فقرات بعد المهارات القيادية، ويفسر الباحثان النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن عينة الدراسة مبادرون ويتمتعون برؤية مستقبلية ويمتلكون ثقافة متنوعة، ولديهم القدرة على الاتصال والتواصل الجيد مع زملائهم ورؤسائهم في العمل، ويمتلكون القدرة على أداء أعمالهم بكفاءة وجودة وبأقل تكلفة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحاجحة، 2018م) (الشاعر، 2016م)، ودراسة (الغنام، 2013م)، حيث أظهرت نتائج الدراسات أن جميع الفقرات حظيت بأوزان نسبية كبيرة ومتوسطة.

ثانياً: كفاءة الأداء العملياتي.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الثاني "كفاءة الأداء العملياتي" والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات البعد الثاني كفاءة الأداء العملياتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أفهم عملي وعمل الآخرين المرتبطين معي.	8.66	1.06	86.64	5	مرتفعة جداً
2	أضع خطة عمل تتسجم مع خطة الدائرة وتوجهاتها.	8.34	1.31	83.4	7	مرتفعة جداً
3	أوثق أعمالي بطريقة سهلة وميسرة.	8.45	1.23	84.5	6	مرتفعة جداً
4	أحرص على معرفة تفاصيل العمل وتنظيم إجراءاته.	8.75	0.99	87.5	4	مرتفعة جداً
5	أنجز المهام التي أكلف بها ضمن الوقت المحدد.	8.79	1.02	87.9	3	مرتفعة جداً
6	ألتزم بمواعيد عملي وحضور الاجتماعات في الأوقات المحددة.	9.04	0.97	90.4	1	مرتفعة جداً
7	ألتزم باللجان والمهام التي أكلف بها.	9.02	0.98	90.2	2	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الثاني كفاءة الأداء العملياتي	8.72	0.86	87.2	--	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع الفقرات حظيت بأوزان نسبية مرتفعة جداً، وتبين أن الفقرة رقم (6) حظيت على الرتبة الأولى، وتتص على (ألتزم بمواعيد عملي وحضور الاجتماعات في الأوقات المحددة)، وكانت بوزن نسبي (90.4%)، يليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (7) وتتص على (ألتزم باللجان والمهام التي أكلف بها)، بوزن نسبي بلغ (90.2%)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2)، والتي تتص على (أضع خطة عمل تتسجم مع خطة الدائرة وتوجهاتها)، بوزن نسبي بلغ (83.2%) وهي بنسبة مرتفعة جداً، وهذا يدل على موافقة العينة على كافة فقرات بعد كفاءة الأداء العملياتي.

ويرى الباحثان بأن العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، يتمتعون بمهارات وقدرات على إتمام المهام الموكلة على عاتقهم، كما أن تأجيل الأعمال والمهام تتراكم على الموظف، لذا يبقى حذراً بإتمام المهمة بأسرع وقت وبأفضل أداء، كما أن العمل في الجامعات، والبعد عن الروتين يدفع الموظف للمثابرة، وأداء المهام بدقة وجودة، ويرى الباحثان ومن خلال عمله في إحدى هذه الجامعات أن طبيعة الرقابة الموجهة نحو الموظفين تجعلهم أكثر حرصاً على أداء مهامهم، وطبيعة القيادة المتوفرة تدفعك للأداء الأفضل لإنجاز المهام المكلف بها، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (بعجي، 2019م)، ودراسة (رمضان، 2019م)، ودراسة (ادريس، 2018م) ودراسة (شكو، 2015م)، ودراسة (الحلايبية، 2013م)، ودراسة (أبو شرح، 2010م).

ثالثاً: جودة الخدمات:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الثاني "جودة الخدمات" والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات البعد الثالث "جودة الخدمات"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أستخدم أساليب متنوعة لجمع المعلومات عن احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم.	8.52	1.14	85.2	5	مرتفعة جداً
2	أهتم بمطالب المستفيدين والعمل على حل مشكلاتهم.	8.73	1.05	87.3	4	مرتفعة جداً
3	أحافظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالمستفيدين مما يشعرهم بالأمان.	9.01	1.18	90.1	1	مرتفعة جداً
4	أسعى لخفض نسبة ارتكاب الأخطاء أثناء تقديم الخدمات للمستفيدين.	8.84	1.16	88.4	2	مرتفعة جداً
5	أفيس رضى المستفيدين عن الخدمة المقدمة لهم.	8.02	1.43	80.2	3	مرتفعة
6	أبنى المقترحات المقدمة من الجمهور الخارجي لتطوير العمل.	8.28	1.24	82.8	6	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الثالث جودة الخدمات	8.57	0.95	85.7	--	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع الفقرات حظيت بأوزان نسبية مرتفعة جداً، وتبين أن الفقرة رقم (3) حظيت على الرتبة الأولى، وتتص على (أحافظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالمستفيدين مما يشعرهم بالأمان)، وكانت بوزن نسبي (90.1%)، يليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (4) وتتص على (أسعى لخفض نسبة ارتكاب الأخطاء أثناء تقديم الخدمات للمستفيدين)، بوزن نسبي بلغ (88.4%)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6)، والتي تتص على (أبنى المقترحات المقدمة من الجمهور الخارجي لتطوير العمل)، بوزن نسبي بلغ (82.3%) وهي بنسبة مرتفعة جداً، وهذا يدل على موافقة العينة على كافة فقرات بعد جودة الخدمات، ويفسر الباحثان هذه النتائج، بأن العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية يقدمون أفضل ما لديهم تجاه الجمهور (الداخلي والخارجي)، ويحافظون على سرية المعلومات الخاصة بالمستفيدين، وهذا يرجع إلى دور الرقابة والتوجيه التي تقوم بها الإدارات العليا تجاه موظفيها، وكذلك دور الإدارة العليا في تحفيز العاملين لديها للوصول للأداء المتميز، عن طريق التقييم المستمر لهم، ومكافأتهم معنوياً ومادياً، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أكبر والبستنجي، 2010م).

رابعاً: كفاءة المشاركة المجتمعية:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الثاني "المشاركة المجتمعية" والدرجة الكلية لفقراته

م.	فقرات البعد الرابع المشاركة المجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أشارك في خدمة المجتمع من خلال عضوية مؤسسات مجتمعية وخيرية.	7.24	2.30	72.4	5	مرتفعة
2	أحرص على المشاركة في مؤتمرات وورش عمل خارجية.	7.29	2.13	72.9	4	مرتفعة
3	أساعد المجتمع المحلي بخبرتي ومعرفتي ضمن مجال تخصصي.	7.67	1.82	76.7	2	مرتفعة
4	أستخدم أساليب متنوعة لخدمة المجتمع (مثل وسائل التواصل الاجتماعي).	7.89	1.80	78.9	1	مرتفعة
5	أشارك في حملات التوعية الخاصة بالقيم والثقافة المجتمعية.	7.48	1.80	74.8	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الرابع المشاركة المجتمعية	7.51	1.74	75.1	--	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (11) أن جميع الفقرات حظيت بأوزان نسبية مرتفعة، وتبين أن الفقرة رقم (4) حظيت على الرتبة الأولى، وتتص على (أستخدم أساليب متنوعة لخدمة المجتمع، مثل وسائل التواصل الاجتماعي)، وكانت بوزن نسبي (78.9%)، يليها بالترتبة الثانية الفقرة رقم (3) وتتص على (أساعد المجتمع المحلي بخبرتي ومعرفتي ضمن مجال تخصصي)، بوزن نسبي بلغ (76.7%)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1)، والتي تتص على (أشارك في خدمة المجتمع من خلال عضوية مؤسسات مجتمعية وخيرية)، بوزن نسبي بلغ (72.4%) وهي بنسبة مرتفعة، وهذا يدل على موافقة العينة على كافة فقرات بعد المشاركة المجتمعية، ويفسر الباحثان هذه النتائج، بأن الإدارة العليا بالجامعات تشجع العاملين لديها للمشاركة المجتمعية والتواصل مع المجتمع المحلي، وترويج برامج الجامعة وإعلاناتها وخدماتها للجمهور الخارجي، حيث قامت الجامعة الإسلامية بإنشاء مركز للنشر الإلكتروني ولجنة التواصل الاجتماعي، لنقل سياسات وإعلانات الجامعة للجمهور الداخلي والخارجي والعمل على استقطاب الطلبة الجدد، والإجابة عن كافة التساؤلات والاستفسارات من قبل الجمهور الخارجي، وكذلك قامت جامعة الأقصى ممثلة بدائرة العلاقات العامة بالتواصل مع المجتمع المحلي عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وتشجيع موظفيها بتقديم كافة الخدمات والإجابة عن الاستفسارات من قبل المجتمع المحلي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو نعمة، 2018م) ودراسة (سيد، 2018م)، ودراسة (الشوادفي، 2017م) ودراسة (الوكيل، 2012م)، حيث حظيت فقرات دراساتهم بأوزان نسبية متوسطة وكبيرة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الدافعية ومستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين؟
وللإجابة عن السؤال الثالث اختبر الباحثان صحة الفرض الموجه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدافعية الذاتية ومستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". ولهذا استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة الفرض، والجدول (24) يوضح النتائج:

جدول رقم (12): معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشعور الذاتي الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة القيم التنظيمية الدافعية الذاتية ككل	الأداء المتميز	0.473**	0.001
		0.518**	0.001
		0.628**	0.001
		0.588**	0.001

كشفت النتائج في الجدول (12) عن وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين المجال (الشعور الذاتي) والأداء المتميز لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن العاملين الإداريين يتمتعون بشعور عال تجاه عملهم، ولعل ذلك بأن الموظف في الجامعات يشعر بأهمية دوره في المجتمع، وله مكانة عالية، مما يدفعه لمزيد من الجهد والعمل دون ملل للوصول إلى الأداء المتميز في عمله، ومع ما تقدمه الإدارات العليا لموظفيها من تحفيز وتدريب وعدالة وحرية في اتخاذ القرارات ضمن رؤية وأهداف الجامعة، يشعر الموظف بأنه صاحب العمل ويندفع لتقديم أفضل ما لديه لإنجاز ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية، وكذلك الوضع الاقتصادي الصعب الذي يمر به البلد من ارتفاع نسبة البطالة وكثرة الخريجين، مما يدفع العاملين للتمسك بوظائفهم الحالية.

كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين المجال (الشعور بالملكية النفسية اتجاه الوظيفة) والأداء المتميز لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن العمل بالجامعات يجعل الموظف يشعر بمسؤولياته تجاه الوظيفة التي يعمل بها، كما أن العمل بالجامعات يحقق للموظف مكانة اجتماعية مرموقة، وهذا ينعكس على الجوانب النفسية للموظف، مما يجعله أكثر إقبالاً على وظيفته، وأكثر ولاءً وتقبلاً لضغوطها وتحدياتها، كما ينعكس على شعوره بأهمية وظيفته وأهمية الأعمال التي يقوم بها، مما يجعله يشعر بملكية نفسه تجاه الوظيفة، كما أن المسؤولين وصناع القرار لديهم دور فعال في تنمية

الشعور بالملكية النفسية، ولديهم وعي بأهمية تنمية الشعور بالملكية النفسية لذا يمارسون بعض السلوكيات لتعزيزها، ويتخذون بعض القرارات التي تنمي شعور موظفي الجامعة بالملكية النفسية.

كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين المجال (القيم التنظيمية) والأداء المتميز لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن العاملين بالجامعات يتمتعون بقدرات عالية وفهمهم لمتطلبات واحتياجات عملهم، وإلمامهم بالقيم والقوانين والتعليمات الصادرة عن الجامعة، والتزامهم بها، ويدل أيضاً إلى وضوح الهياكل التنظيمية المتوفرة بالجامعة ووضوح المهام واللوائح التنظيمية، والتعامل مع هذه الهياكل والقوانين والأنظمة بقدرة عالية من العدالة والمسؤولية، مما يجعل الموظف أكثر اهتماماً بجودة أعماله، وصولاً للأداء المتميز.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مستوى الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجامعة- الجنس- الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية- المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن السؤال يختبر الباحثان الفرض الصفرى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مستوى الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجامعة- الجنس- الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية- المؤهل العلمي - سنوات الخدمة). وقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية غير المعلمية. لاختبار السؤال الرابع استخدم الباحثان الاختبارات الاستدلالية المناسبة، حيث استخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) في حالة التعرف على دلالة الفروق بين متغيرين مستقلين، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) في حالة التعرف على دلالة الفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين، وكانت النتائج لكل متغير من المتغيرات الشخصية على النحو التالي:

أولاً: متغير الجامعة

للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة، استخدم الباحثان الاختبار الإحصائي مان ويتني (Mann-Whitney):

جدول رقم (13): اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجامعة

البيان	الجامعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
محور الدافعية الذاتية	الإسلامية	177	111.9	19798.0	4045.5	1.892	0.058
	الأقصى	55	131.5	7230.0			
محور الأداء المتميز	الإسلامية	177	114.44	20255	4502	0.841	0.400
	الأقصى	55	123.15	6773			

يتضح من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحور الدافعية الذاتية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى تعتبران صرحاً علمياً يشهد لهما بدقة اختيار العاملين الإداريين لديهم، ويعززون لديهم الثقة، ويخضعونهم لتدريبات تساعد على التكيف مع طبيعة العمل الإداري، يمدوهم بشكل دوري بالأهداف والأنظمة والقوانين الخاصة بالجامعة من خلال نشرات التوعية والدورات ذات العلاقة، وهذا يشير إلى وضوح الهياكل والقيم التنظيمية بالجامعتين مما ينمي الشعور بالملكية النفسية لدى العاملين الإداريين لديهم.

فيما أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحور الأداء المتميز أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز تبعاً للجامعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى كلٍ من الجامعتين الإسلامية والأقصى تسعيان لوصول موظفيها إلى الأداء المتميز، وذلك من خلال تحفيزهم وإعطائهم العديد من الدورات المتقدمة في مجال عمله لتطوير أدائهم، وعقد العديد من الجوائز للعاملين الإداريين لتحفيزهم مثل (جائزة الموظف المثالي) وكذلك التكريم السنوي للعاملين الإداريين المتفوقين والحاصلين على تقدير ممتاز فأكثر في التقييم السنوي، ومنحهم مكافآت مادية ومعنوية، وهذه بدوره يأتي من خلال تزويد العاملين بالجامعات محل الدراسة بالأهداف والغايات المراد تحقيقها، ووضوح السياسات والأنظمة والقوانين الصادرة عن الجامعتين، وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو جويل، 2018م) ودراسة (حمد، 2016م)، ودراسة (شاهين، 2010م)، ودراسة (بحر وأبو سويرح، 2010م) حيث أظهر الفروق بأنها لصالح الجامعة الإسلامية.

ثانياً: متغير الجنس:

للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة، استخدم الباحثان الاختبار الإحصائي مان ويتني (Mann-Whitney):

جدول رقم (14): اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

البيان	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
محور الدافعية الذاتية	ذكر	189	117.8	22272.0	3810.0	0.638	0.523
	أنثى	43	110.6	4756.0			
محور الأداء المتميز	ذكر	189	119.43	22573.0	3509	1.396	0.163
	أنثى	43	103.60	4455.0			

يتضح من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة عن الجامعتين لا تفرق بين الموظفين حسب جنسهم، ويتم التعامل مع كلا الجنسين بعدالة ومساواة، حيث يخضع جميع العاملين في الجامعتين لنفس بيئة العمل ونفس المهام، وأن معظم المهام الإدارية يستطيع القيام بها كلا الجنسين، فمتغير الجنس ليس بالضرورة أن يعكس اختلافاً بين أفراد الدراسة إذا كانت الظروف التي يعيشها الأفراد واحد، مثل مكان وإجراءات العمل، فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أمان، 2017م) ودراسة (زعر، 2016م)، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (حمد، 2016م)، ودراسة (أبو شرح، 2010م)، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن الفروق لصالح الذكور.

ثالثاً: متغير الحالة الاجتماعية:

للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، استخدم الباحثان الاختبار الإحصائي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis):

جدول (15): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعًا لمتغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	متوسط الرتبة	العدد	الحالة الاجتماعية	البيان
0.520	1.308	2	117.78	217	متزوج	محور الدافعية الذاتية
			93.72	9	أعزب	
			104.50	6	أرمل	
0.367	2.007	2	117.67	217	متزوج	محور الأداء المتميز
			113.67	9	أعزب	
			78.50	6	أرمل	

يتضح من الجدول (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية، والدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية ومحور الأداء المتميز تبعًا لمتغير الحالة الاجتماعية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين في الجامعتين يشملهم نفس المعاملة والتدريب والتطوير والتحفيز، ولا يتم التفرقة بينهم حسب الحالة الاجتماعية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو كلوب، 2017م)، ودراسة (زعر، 2016م) ودراسة (أبو صفية، 2018م)، ودراسة (شاهين، 2010م)، ودراسة (أبو شرخ، 2010م)، ودراسة (البليسي، 2012م).

رابعًا: متغير العمر:

للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير العمر، استخدم الباحثان الاختبار الإحصائي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis):

جدول رقم (16): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعًا لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	متوسط الرتبة	العدد	العمر	البيان
0.028	9.128	3	133.62	51	أقل من 35 سنة	محور الدافعية الذاتية
			117.33	143	من 35 - أقل من 45 سنة	
			91.44	32	من 45 - أقل من 55 سنة	
			85.00	6	55 سنة فأكثر	
0.000	18.733	3	136.88	51	أقل من 35 سنة	الأداء المتميز
			119.07	143	من 35 - أقل من 45 سنة	
			86.53	32	من 45 - أقل من 55 سنة	
			41.83	6	55 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول (16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية تبعًا لمتغير العمر. ولتحديد اتجاه الفروق في الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية، استخدم الباحثان اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لإجراء المقارنات البعدية.

وقد أظهرت المقارنات البعدية وجود فروق بين الفئة (أقل من 35 سنة) والفئة (45 - أقل من 55) سنة، في محور الدافعية الذاتية، لصالح الفئة (أقل من 35 سنة)، ويعزو الباحثان هذه الفروق إلى اختلاف الخصائص النفسية بين الفئات العمرية، فالفئة العمرية (أقل من 35 سنة) تُعتبر مرحلة من مراحل العمر المهمة في بناء مستقبلهم الوظيفي والأسري، وهي تعتبر مرحلة إثبات الذات وإظهار القدرات، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الدافعية تجاه وظيفتهم لتحقيق أهدافهم وغاياتهم، وهذه النتيجة تتعارض مع نتائج دراسة (زعر، 2016م)، حيث كانت النتائج لصالح الفئة (45 سنة إلى أقل من 55 سنة)، وأيضاً تتعارض مع دراسة (رمضان، 2019م) حيث كانت نتائج دراسته بأنه لا يوجد فروق تبعاً لمتغير العمر، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الشخص كلما تقدم في العمر يكون لديه ملاماً وأكثر وعياً بوظيفته، وكذلك يزيد حرصاً للحصول على الاستقرار الوظيفي، وبالتالي يزداد شعور الدافعية لديه وكذلك شعور الملكية النفسية تجاه وظيفته، وكذلك أظهرت المقارنات البعدية عدم وجود فروق في محور القيم التنظيمية تبعاً لمتغير العمر، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين في الجامعتين لديهم معرفة كافية بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة عن الجامعة، والتزام الجميع بمختلف الأعمار بالتعليمات الصادرة عن الإدارة، وهذا يتفق مع دراسة (ابن يحيى، 2018م).

وكذلك أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز تبعاً لمتغير العمر. ولتحديد اتجاه الفروق في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز، استخدم الباحثان اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لإجراء المقارنات البعدية.

وقد أظهرت المقارنات البعدية وجود فروق بين الفئة (أقل من 35 سنة) والفئة (45 - أقل من 55) سنة، وكذلك وجود فروق بين الفئة (أقل من 35 سنة) والفئة (55 سنة فأكثر)، في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز ولصالح الفئة (أقل من 35 سنة)، ويعزو الباحثان هذه الفروق إلى أن الفئة أقل من 35 سنة، هم فئة الشباب، وهم في بداية عمرهم الوظيفي ويتمتعون بالقدرة على العمل ضمن الفريق وتحمل ضغط العمل، وبذل كل طاقاتهم وأوقاتهم للعمل، وتقوم الإدارة العليا بالجامعات محل الدراسة، بالتركيز على هذه الفئة وإعطائهم العديد من التدريبات والدورات التأهيلية ذات الصلة بعملهم لرفع مستوى أدائهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتسهيل انخراطهم في العمل، ومساعدتهم في تطوير أدائهم الوظيفي والمهني، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو صفية، 2018م) حيث كانت الفروق لصالح الفئة أقل من 35 سنة، وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شاهين، 2010م)، ودراسة (أبو شرح، 2010م) ودراسة (البليسي، 2012م) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات بأنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير العمر.

خامساً: متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (17): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتبة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
محور الدافعية الذاتية	دبلوم	16	157.56	2	6.861	0.032
	بكالوريوس	74	109.34			
	ماجستير فأعلى	142	115.61			
محور الأداء المتميز	دبلوم	16	134.38	2	9.986	0.007
	بكالوريوس	74	96.45			
	ماجستير فأعلى	142	124.93			

يتضح من الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحثان اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) لإجراء المقارنات البعدية. وقد أظهرت المقارنات البعدية وجود فروق بين الفئة (دبلوم) والفئة (بكالوريوس)، وكذلك وجود فروق بين الفئة (دبلوم) والفئة (ماجستير فأعلى)، في الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية لصالح المؤهل العلمي (دبلوم)، ويعزو الباحثان هذه الفروق أن العاملين الحاصلين على درجة دبلوم لديهم دافعية وحافز تجاه العمل لإثبات أنفسهم والعمل على تطوير مهاراتهم إدارياً وعلمياً للحصول على ترقية في السلم الوظيفي لديهم، وتختلف هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة (الدهامشة، 2019م)، ودراسة (رمضان، 2019م)، ودراسة (زعر، 2016م) حيث أظهرت نتائج دراساتهم عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج أيضاً أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحور الأداء المتميز أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحثان اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) لإجراء المقارنات البعدية. وقد أظهرت المقارنات البعدية وجود فروق بين الفئة (بكالوريوس) والفئة (ماجستير فأعلى)، في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز لصالح المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، ويعزو الباحثان هذه الفروق إلى أن حملة الدراسات العليا لديهم معرفة وقدرة تقرب عليهم أن يكونوا الأوائل في تحمل مسؤولياتهم ومشاركتهم في المجتمع المحلي والالتزام بتوفير الأداء العالي من الجودة المقدمة للمستفيدين، وذلك لتطور المعرفة لديهم.

سادساً: متغير سنوات الخدمة

جدول رقم (18): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البيان	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتبة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
محور الدافعية الذاتية	من 5 - أقل من 15 سنة	105	124.13	2	2.531	0.282
	من 15 - أقل من 25 سنة	119	109.85			
	25 سنة فأكثر	8	115.25			
الأداء المتميز	من 5 - أقل من 15 سنة	105	133.96	2	14.155	0.001
	من 15 - أقل من 25 سنة	119	103.74			
	25 سنة فأكثر	8	77.25			

يتضح من الجدول (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الدافعية الذاتية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وأنها لا تؤثر على دافعيتهم نحو العمل، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (رمضان، 2019م)، وتختلف مع دراسة (زعر، 2016م)، ودراسة (أمان، 2017م) حيث أظهرت فروقاً تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح فئة 25 سنة فأكثر.

ويتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في محور الأداء المتميز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحثان اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) لإجراء المقارنات البعدية.

وقد أظهرت المقارنات البعدية وجود فروق بين الفئة (5 - أقل من 15 سنة) والفئة (15 - أقل من 25 سنة)، وكذلك وجود فروق بين الفئة (5 - أقل من 15 سنة) والفئة (25 سنة فأكثر)، في الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز لصالح الفئة (5 - أقل من 15 سنة)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أصحاب هذه الفئة لديهم مهارات عالية وقدرة على مواجهة التغيرات والحالات الطارئة أثناء العمل، والذي بدوره يؤثر على جودة أدائهم وقدرتهم على تقديم الخدمة الأفضل للمستفيدين، وكذلك توفر الوقت لديهم لمشاركة المجتمع المحلي في أنشطته، واكتسابهم المهارات والمعرفة اللازمة لتطوير عملهم، وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رمضان، 2019م) ودراسة (أبو جويل، 2018م)، ودراسة (الجبتي، 2017م)، ودراسة (الشاعر، 2016م) والتي أظهرت عدو وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً: النتائج:

1. درجة الدافعية الذاتية لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية مرتفعة جداً، بوزن نسبي (84.19%)، وجاء في المرتبة الأولى بعد "القيم التنظيمية" بوزن نسبي مرتفع جداً (87.03%)، يليه بالرتبة الثانية درجة بعد "الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة" بوزن نسبي مرتفع جداً (84.32%)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد "الشعور الذاتي" بوزن نسبي مرتفع بلغ (81.30%).
2. درجة الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة مرتفعة جداً، وكانت بوزن نسبي (83.6%)، وجاء في المرتبة الأولى بعد "كفاءة الأداء العملي" حظيت على الرتبة الأولى وبوزن نسبي مرتفع جداً بلغ (87.2%)، يليه بالرتبة الثانية درجة بعد "جودة الخدمات" بوزن نسبي مرتفع جداً بلغ (85.7%)، وفي الرتبة الثالثة درجة بعد "المهارات القيادية"، بوزن نسبي مرتفع جداً بلغ (84.5%)، يليه في المرتبة الرابعة والأخيرة درجة "المشاركة المجتمعية" بوزن نسبي مرتفع بلغ (75.1%).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين لدرجة الدافعية الذاتية لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة، تعزى للمتغيرات (الجامعة -- الجنس - الفئة العمرية - سنوات الخدمة).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين لدرجة الدافعية الذاتية لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة، تعزى للمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي) لصالح الفئة (أقل من 35 سنة)، ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم) على الترتيب.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين لمستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة، تعزى لمتغير (الجامعة - الجنس - الحالة الاجتماعية).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين لمستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة، تعزى لمتغير (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، لصالح الفئة (أقل من 35 سنة)، ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، ولصالح الفئة (5 - أقل من 15 سنة) على الترتيب.
7. وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدافعية الذاتية ومحاورها الثلاثة (الشعور الذاتي - الشعور بالملكية - القيم التنظيمية) والأداء المتميز بمحاوره (المهارات القيادية - كفاءة الأداء العملي - جودة الخدمات - المشاركة المجتمعية) لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى.

ثانياً: توصيات الدراسة:

1. إعداد معايير للتميز الإداري بالجامعات الفلسطينية.
2. إقرار جوائز مادية ومعنوية للعاملين الإداريين لمن يحقق الأداء المتميز بالجامعات الفلسطينية.
3. العمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين وكذلك القيادات الإدارية بالجامعات الأكاديمية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل وإصدار النشرات التوعوية بهذا الخصوص.
4. منح الموظف مزيداً من الحرية في طرح الأفكار والمشاركة في العملية الإدارية واتخاذ القرار من خلال إشراكهم في اللجان الإدارية والندوات وورش العمل، بما يحقق رفع مستوى الدافعية الذاتية لديه.
5. العمل على تدريب العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، واستثمار مهاراتهم ومواهبهم في سبيل الوصول للأداء المتميز.
6. محاكاة التجارب العالمية التي تستخدمها الجامعات في مجالات الوصول للأداء المتميز والحصول على الميزة التنافسية.
7. توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين، وتسهيل الحاجات الخاصة بالموظفين.
8. صياغة إجراءات عمل مرنة، ليتسنى تغييرها مع متطلبات العمل الإداري في الجامعات.
9. مراعاة الجوانب الانفعالية للموظفين، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الراهنة.
10. ضرورة حث العاملين على المشاركة المجتمعية، وذلك من خلال توفير الفرص لهم للمشاركة بصفة عامة في المشاركة في المؤتمرات والندوات العامة التي تتعلق بالقضايا الوطنية والمجتمعية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- الأبيض، عادل عبد المعطي & الرويلي، سعود بن حبيب. (2017م). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. العدد (9).
- أحمد، عبد الواحد إبراهيم. (2003م). إدراك الطلاب لتوجهات المعلمين نحو التحكم مقابل الاستقلال وعلاقته بالدافعية الذاتية وبعض قدرات التفكير الابتكاري (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية - جامعة الأزهر.
- إدريس، أسماء إسماعيل مهدي. (2018م). أثر الرضا الوظيفي على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية - تطبيق على وزارة المالية والاقتصاد. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الخرطوم.
- اسماعيل، نبيه إبراهيم. (2007م) *الإنسان والسلوك الاجتماعي*، (د.ط.). مركز الإسكندرية للكتاب.
- أكبر، فيصل أكبر إسماعيل؛ البستجي، محمود محمد. (2010). تقييم جودة الخدمات الإدارية المساندة في الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. مجلة كلية التربية بالمنصورة. العدد (73). 164-204.
- آل مراد، نضال؛ أثمار، محمد؛ أنوار، هادي. (2013م) أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 9(29). 30-75.
- بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن. (2010م). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 21(2)، 1147-1214.
- برهوم، هاجر. (2019م). أهمية الأداء المتميز في المنظمات الحديثة: مركز الملك عبد الله الثاني للتميز نموذجاً، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (32). 155-168.
- بعجي، سعاد. (2019م). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا، مجلة النشائر الاقتصادية، 5(2). 514-534.
- البليسي، أسامة. (2012م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الجبعي، ختام قاسم. (2017م). درجة ممارسات المدراس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنين التنظيمية لدى معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو جوفل، ريم جمعة محمد (2018م). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية بغزة.
- الحجاج، باسم إبراهيم. (2018م). مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس - فلسطين.
- الحلابية، غازي. (2013م). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمد، محمد حسن. (2016م). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- الخفاجي، عمار على حسين (2019م). خلق المعرفة وأثرها في الأداء المتميز، دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت.
- الدرساوي، سوزان فرح محمد. (2014م). تحديد الأهداف وأثره على دافعية الإنجاز لدى العاملين في جامعات إقليم الجنوب. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.
- الدهامشة، سيف عبد الله مدهان. (2019م). التمكين النفسي وعلاقته بكفاءة الذات المدركة ودافعية الانجاز، 9(1)، 388-414
- الديرية، لانا فوزي فهد؛ سلامة، كايد محمد أحمد. (2018م). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 7(22).
- الرشيدي، أحمد عبيد؛ سلامة، كايد. (2015). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(12).
- أبو رمان، أسعد حامد؛ الحوري، فالح عبد القادر؛ البوريني، فيصل عبد الرحمن. (2011م). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية. مصر، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإداري والتأمين، 78(50)، 1-27.
- رمضان، إياد حسن. (2019م). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين الشافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العامل في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- الزبيدي، خليل؛ السامرائي، سالي. (2019م). تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز - دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية الأهلية، المجلة الدولية لضمان الجودة - جامعة الزقاة 2(2)، 141-128.
- زعر، نضال حسن. (2016م). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- زهران، سناء حامد. (2013م). إساءة المعاملة المدرسية وعلاقتها بكل من مفهوم الذات والدافعية للإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، 3(34)، 144-194
- سيد، هايدي مصطفى. (2018م) تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط. 34(3). 306-326
- الشاعر، حسين سليم سالم. (2016م). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر - غزة فلسطين.
- شاهين، ماجد ابراهيم. (2010م). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شرح، نادر. (2010م). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شعبان، عبد الكريم هادي (2010م). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الكوفة. العدد (16).

- شناعة، هشام عبد الرحمن حسين؛ صوالحة، محمد أحمد. (2018م). أثر برنامجين تدريبيين يستندان إلى الفاعلية الذاتية والدافعية في التسويق الأكاديمي ودافعية الإنجاز، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(26)، 223-243
- الشوادفي، فاطمة عبد الغني. (2017م). المشاركة المجتمعية لطلاب الجامعة وعلاقتها بالانتماء والأمن النفسي لديهم: جامعة الزقازيق نموذجاً. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا. 68(4). 532-605
- أبو صفية، ألفت عبد إبراهيم (2018م). أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية بغزة.
- الصمادي، عبد الله؛ والعنزي، خالد؛ والمرابحة، عامر. (2012م). الخصائص السيكومترية لمقياس الدافعية الأكاديمية الداخلية لدى طلبة المرحلة المتوسطة في السعودية، مجلة رابطة التربية الحديثة - مصر، 5(16)، 243-280
- عباس، بشرى عبد الحمزة. (2011م). أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الكوفة، العدد (19)، 187-229
- عبد الصادق، نورا محمد (2017م). نور ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية جامعة الكوفة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الكوفة.
- العبد العزيز، خالد علي عايد (2010م). معايير الأداء المتميز لدى معلمي المرحلة الأساسية في الأردن وأثرها في تحصيل الطلبة ودافعتهم للإنجاز. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الهاشمية.
- عبد الكريم، نصر (2013). نحو استراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي العام الفلسطيني، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- عبيدات، نوقان، وعدس، عبد الرحمن. (2001م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
- العجمي، محمد مسلم. (2010م). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. (د.ط.). المنصورة: المكتبة العصرية.
- عويس، بثينة الياس موسى. (2019م). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنساني، (45)، 91-130.
- أبو غزال، معاوية. (2015م). علم النفس العام، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغنام، متعب بن راشد. (2013م). المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الباحة.
- فرج، وليد، (2009م)، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد - هيئة التعليم التقنية، العراق.
- قطامي، يوسف. (2002م). سيكولوجية التدريس. (د.ط.). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القواسمة، رشدي؛ وأبو الزر، جمال؛ وأبو موسى، مفيد؛ وأبو طالب، صابر. (2015م). مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- أبو الكاس، المعتمد بالله. (2015م). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا بغزة.
- أبو كلوب، رأفت محمد طالب. (2017م). القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- لشكو، فوزية بنت إبراهيم. (2015م). نموذج مقترح لتطوير كفاءة أداء الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفقاً لنظرية النظم. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- ماضي، خليل اسماعيل إبراهيم. (2014م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013م). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- مطرية، عوض؛ أبو هنطش إبراهيم، عامر وجيه (2008). هجرة الأدمغة من المجتمع الفلسطيني: مع دراسة استكشافية لقطاعي الصحة والتعليم العالي، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- مقداد، نادية؛ بابا، عبد القادر. (2017م). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد (12). 115-135.
- مناصرية، رشيد. (2012). إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (16).

- أبو النصر، مدحت. (2012م). *الأداء الإداري المتميز*، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- أبو نعمة، هناء حلمي عبد الحميد. (2018م). وحدة مقترحة في علم الاجتماع قائمة على الخيال الاجتماعي لتنمية قيم المشاركة المجتمعية ومهارات التفكير التحليلي لدى طلاب المرحلة الثانوية. *مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية*. العدد (101). 1-97.
- هلال، سهير (2016م). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قاصدي مرياح.
- الوكيل، مصطفى مختار. (2012م). المشاركة المجتمعية: ماهيتها وأهدافها، *مجلة الثقافة والتنمية*. العدد (59). 34-86.
- ابن يحيى، سليمان علي. (2018م). أثر القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي على أدائه الوظيفي. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*. العدد (15). 223-234

قائمة المراجع المرومنة:

- Abu Al-Nasr, M. (2012). *Outstanding Administrative Performance*. (In Arabic) 1st Edition, Arab Publishing Group, Cairo, Egypt.
- Abu Ghazal, M. (2015). *General Psychology*, (In Arabic) 2nd Edition, Amman, Wael House for Publishing and Distribution.
- Abu Nehme, H. (2018). A proposed unit in sociology based on social imagination to develop the values of community participation and analytical thinking skills among high school students. (In Arabic) *Journal of the Educational Association for Social Studies*. Issue (101). 1-97.
- Abu Rumman, H; Al-Houry, A; Alborini, A. (2011). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment: a field study in Jordanian hospitals. Egypt, Cairo University, (In Arabic) *Journal of Accounting, Administration and Insurance*, 78 (50), 1-27.
- Abu Safia, O. (2018). *The Impact of Organizational Justice in Achieving Distinguished University Performance: An Applied Study of the Islamic University of Gaza*. (In Arabic) (Unpublished Master Thesis) The Islamic University of Gaza.
- Ahmed, I.. (2003). *Students' perception of teachers' attitudes toward control versus independence and its relationship to self-motivation and some innovative thinking abilities*. (In Arabic) (unpublished master thesis) College of Education - Al-Azhar University
- Akbar, I.; Al-Bustanji, M.. (2010). Evaluating the quality of administrative support services in the scientific departments of King Abdulaziz University from the viewpoint of faculty members and administrative staff. (In Arabic) *Journal of the College of Education in Mansoura*. Issue (73). 164-204
- Al-Abyad, A. & Al-Rawaili, H.. (2017). A study of some patterns of modern educational supervision as perceived by teachers and their relationship to their self-motivation (In Arabic). *Journal of Educational Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University*. Issue (9).
- Al-Belbisi, O. (2012). *Job quality and its impact on the job performance of workers in NGOs in the Gaza Strip*. (In Arabic) (unpublished master's thesis). The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Rashidi, O.; Salama, K. (2015). The degree of organizational confidence in Kuwait's public and private universities and its relationship to motivation among faculty members from their point of view, (In Arabic) *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 3 (12).
- alshaaeir, S. (2016). *Administrative creativity and its relationship to leadership skills among UNRWA school principals in the Gaza governorates from the teachers' point of view*. (In Arabic) (Unpublished Master Thesis) Al-Azhar University - Gaza, Palestine.

- Alwakil, M. (2012). Community Participation: What It Is and Its Goals. (In Arabic) *Culture and Development Journal*. Issue (59). 34-86
- Baaji, S. (2019). The role of job quality requirements in achieving the outstanding performance of the workers in the Algerian Economic Corporation: A case study of the Arcodim Media Corporation, (In Arabic) *Journal of Al-Bashaer Economic*, 5 (2). 514-534.
- Bahr, Y. & Abu Sweireh, A. (2010). The impact of the organizational climate on the job performance of employees and administrators at the Islamic University of Gaza. (In Arabic) *Journal of the Islamic University Series of Economic and Administrative Studies*, 21 (2), 1147-1214.
- Hilali, S. (2016). *The effect of material and moral incentives in achieving outstanding performance among workers in small and medium enterprises*. (In Arabic) (Unpublished MA Thesis) Qasdi Mariah University.
- Ibn Yahya, A. (2018). The impact of the university professor's organizational values on his job performance. (In Arabic) *Journal Al-Hikmah for Social Studies*. Issue (15). 223-234
- Idris, M. (2018). *The Impact of Job Satisfaction on Performance Efficiency in Governmental Institutions - Application to the Ministry of Finance and Economy*. (In Arabic) (Unpublished PhD thesis) University of Khartoum.
- Ismail, I. (2007) *Human and Social Behavior*. (In Arabic), (D. T.). Alexandria Book Center.
- Ishaku, I. (2015). *A proposed model for developing the efficiency of the performance of administrators working in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman according to the systems theory*. (In Arabic) (Unpublished PhD thesis). University of Jordan..
- Shaheen, I. (2010). *The effectiveness and fairness of the employee performance evaluation system in Palestinian universities and its impact on job performance, loyalty and organizational confidence*. (In Arabic) (unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.

المراجع الأجنبية

- Arifin, M. (2014). The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Bandura, A. & Schunk, D. (1981). Cultivating Copetence, Self-Efficacy and Intrinsic Interest Throuth Proximal Self-Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 41. PP 586-598
- Bernotaite, Z. (2013a). *Importance of motivational factors among young employees in the service sector*. (Unpublished Master Thesis), Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership.
- Elizabeth A. & Bart L. (2008). An Analysis of the Relation Between Employee-Organization value Congruence and Employee Attitudes”, *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.
- Jankalova, Miriam,(2014), Methodical basis of the Business Excellence status assessment, 2nd World Conference On Business, *Economics And Management*, Vol.109
- Jebreel, Samar (2016). *Perception of Employees about Performance Appraisal Effectiveness and its Impact on their Motivation in Higher Education Institutions*. (Unpublished Master Thesis), Islamic University of Gaza
- Krishnan, J. and V. S. Mary. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.
- Mahmoud, Ali Mahmoud (2014). *Impact of job enlargement on employees' motivation and job satisfaction : An empirical study on UNRWA Gaza field office*. Islamic university of gaza. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/19676>

- Munasiriat, R. (2012). Managing human resources with competencies towards distinguished human performance, (In Arabic) *Al-Wahat Research and Studies Journal*, Issue (16)
- Odero, J. A., & Makori, E. (2016). Effect of Recruitment Practices of Adjunct Lecturers on Employee Performance: A Survey of Universities in Kakamega County, Kenya. *Int. J. of Multidisciplinary and Current research*, 4(2), 201-209.
- Özen, G., Yaman, M., Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *TOJRAS: The Online Journal of Recreation and Sport* 1(2)
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1), 84- 107.
- Rich, B. L., et al. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Robert, M. & Karen, L. (1996). The Conditions of Learning Harcourt Brace & Company, *New Youk*.
- Thomas, K. W. , & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15, 666-681.
- Van, Dyne, L. & Pierce, J. (2004). Psychological Ownership and feelings Possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journals of Organizational Behavior*, 25(4). 439-459.
- Vansteenkiste, M., Lens, W. and Deci, E.L., 2006. Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), pp.19-31.
- Wheelen, T.L and Hunger, D.J. (2010). *Strategic management and business policy, Achieving Sustainability international edition*, (12th), Pearson Education Inc Upper Saddle River. New Jersey: U.A.A.
- Wheelen, T.L and Hunger, D.J.(2012). *Strategic management and business policy* (13thed), New Jersey: prentice Hall.
- Zoroub, N. (2016). *The mediating role of psychological ownership towards the job on the relationship between internal marketing practices and organizational citizenship behavior in Palestinian academic institutions*. (In Arabic) (unpublished master's thesis). The Islamic University of Gaza.