جامعة ميدأوشن
دكتوراه الإدارة

أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في منظمات القطاع الخاص بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC

رسالة مقدمة لجامعة ميداوشن لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه

في

الإدارة – كلية الإدارة

إعداد

أروى أحمد مكين

إشراف

د. .....

2025 /1446

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة المحتويات

- إهداء ..... ب
- شكر وتقدير ..... ج
- مستخلص الدراسة ..... د
- مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية ..... هـ
- قائمة المحتويات ..... و
- قائمة الجداول ..... ز

- **الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة و أبعادها** ١
  - المقدمة ٢
  - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ٣
  - أهمية الدراسة ٤
  - أهداف الدراسة ٥
  - فرضيات الدراسة ٦
  - نموذج الدراسة ٦
  - حدود الدراسة ٧
  - مفاهيم ومصطلحات الدراسة ٧

- **الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة** ٩
  - ٢/ ١. التطوير المهني: المفهوم- الأهمية- الأهداف- الأبعاد- الواقع التطبيقي ١١
  - ٢/ ٢. التميز الوظيفي مفهومه، أهميته، أهدافه، وأبعاده ٢٠
  - ٢/ ٣. العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي (الإطار النظري- الدراسات التطبيقية) ٣٠

- **الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها** ٤٣
  - منهج الدراسة ٤٤
  - مجتمع وعينة الدراسة ٤٤
  - وسائل جمع بيانات الدراسة .....
  - المعالجات والأساليب الإحصائية .....
- **الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها** .....
- **الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات** .....
- قائمة المصادر والمراجع .....
- الملاحق .....

قائمة الجداول

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢/ ١. التطوير المهني: المفهوم- الأهمية- الأهداف- الأبعاد- الو اقع التطبيقي

٢/ ٢. التميز الوظيفي: المفهوم- الأهداف- الأهمية- الأبعاد.

٢/ ٣. العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي (الإطار النظري- الدراسات التطبيقية)

الإطار النظري

مقدمة:

تناولت الدراسة في إطارها النظري، أهم المتغيرات الرئيسية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، كما تم التطرّق إلى أبعاد كلاً من المتغيرين، وتم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة مباحث، الأول؛ تناول موضوع التطوير المهني من حيث المفهوم والأهمية، والأهداف، وما يتعلق بمكونات وأبعاد التطوير المهني والواقع التطبيقي، أما المبحث الثاني، تم عرض مفهوم التميز الوظيفي، أهدافه وأهميته، وأبعاده، وفي المبحث الثالث، تناول العلاقة بين التطوير المهني والتميّز الوظيفي من حيث الإطار النظري والدراسات التطبيقية، إضافة إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والمتعلقة بالتطوير المهني والتميّزالوظيفي، مع إبراز الفجوة البحثية وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

٢/ ١. التطوير المهني: المفهوم، الأهمية- الأهداف- الأبعاد- الو اقع التطبيقي

مع تسارع التحوّلات التكنولوجية واشتداد حدّة المنافسة، لم يعد الاكتفاء بخطط التوظيف التقليدية كافياً لضمان الاستدامة التنظيمية؛ بل غدت سياسات التطوير المهني إحدى الركائز الإستراتيجية لرفع جاهزية الأفراد وتمكينهم من مواجهة التحدّيات الجديدة في بيئات العمل، حيث يشكِّل رأس المال البشري المورِدَ الأثمن للمؤسسات المعاصرة، إذ تُعزى إليه القدرةُ على الابتكار والتكيّف وتعظيم القيمة المضافة في الأسواق التي أصبحت قائمة على المعرفة والرقمنة. (Shuck& Alagaraja, 2015)، فالتطوير المهني، بوصفه عملية منظمة ومستمرة، تُعنى بتعزيز المهارات الفنية والسلوكية والقيادية للعاملين عبر مزيجٍ متكامل من التدريب، والإرشاد، والتعلّم الذاتي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي (Zepeda, 2019).

وتُظهر الأدبيات الحديثة أنّ المؤسسات التي تستثمر بصورة منهجيّة في التطوير المهني تحصد مكاسب واضحة في مؤشرات الأداء؛ كزيادة الإنتاجيّة، وتحسّن جودة الخدمة، وارتفاع مستويات الرضا والالتزام التنظيمي، فضلاً عن خفض معدلات دوران الموظفين. (Kang& Yoo, 2020)، وتتعاظم هذه الآثار في القطاعات عالية الديناميّة- مثل الاتصالات والخدمات الرقمية- التي تعتمد إلى حدٍّ كبير على كفاءات بشرية قادرة على استيعاب التقنيات المتجددة وتطبيقها بفعالية. (Karim et al., 2022)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تولي رؤية ٢٠٣٠ اهتماماً بالغاً بتنمية المهارات الوطنية ورفع تنافسية القطاع الخاص عبر برامج تدريب وتطوير شاملة، مستهدفةً بناء اقتصاد معرفي متنوّع، وتُجسِّد شركة الاتصالات السعودية (STC) نموذجاً بارزاً لهذا التوجّه؛ إذ تبنّت عبر منظومتها التدريبية- التي تشمل «أكاديمية STC» وبرامج الابتعاث والقيادة الرقمية- سياساتٍ حثيثة لاستثمار رأس مالها البشري، دعمت بها ما يزيد على ١٩ ألف موظف في مجالات تقنية وإدارية متنوّعة. (STC, 2024)

من هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على التطوير المهني بوصفه أداةً أساسية لتحسين أداء الأفراد وتعزيز جاهزيتهم المؤسسية، وذلك من خلال تناول مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، واستعراض واقعه التطبيقي في منظمات القطاع الخاص، وبوجهٍ خاص شركة الاتصالات السعودية (STC)، ويُعِدُّ هذا التمهيد إطاراً نظرياً يمهّد لاحقاً لاختبار الأثر الذي يُمكن أن يُحدِثه التطوير المهني في تحقيق التميّز الوظيفي لدى العاملين.

٢/ ١/ ١. التطوير المهني: المفهوم

أصبح تطوير رأس المال البشري في العصر الحديث أحد أبرز المداخل الرئيسية لتعزيز كفاءة المنظمات واستدامة أدائها، خاصة في ظلّ بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة، فقد أفرزت التحديّات العالمية كالعولمة، والتطوّر التكنولوجي، والتحوّل الرقمي، حاجة ملحّة إلى مراجعة أدوار الموارد البشرية وسبل إعدادها وتأهيلها بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الحالية، ولم تعد الكفاءات أو الشهادات الأكاديمية وحدها كافية لضمان استمرارية الأداء الوظيفي؛ بل أضحى التعلّم المستمر والتطوير المهني أحد أبرز المحددات التي تقيس جاهزية الموظف وقدرته على التكيّف والمنافسة. (العليان، ٢٠١١).

ويُعد التطوير المهني مفهوماً مركزياً في حقل تنمية الموارد البشرية، إذ يشمل مجموعة من العمليات المخطّطة التي تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين، وتنمية قدراتهم، ورفع مستوى أدائهم عبر التعلّم المستمر، التدريب، والتأهيل الوظيفي، حيث يرى البعض أن التطوير المهني استراتيجية مزدوجة الفائدة، حيث يُسهم في تمكين الموظّف من تحقيق طموحاته المهنية، كما يعزز في الوقت ذاته من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (التميمي، ٢٠٢٢)

وتزداد أهمية التطوير المهني في بيئات العمل المعاصرة التي تتطلب مرونة معرفية ومهارية عالية، تمكّن الموظف من أداء مهام معقدة ومتغيرة باستمرار، وقد أظهرت العديد من الدراسات في هذا المجال أن المنظمات التي تستثمر في تطوير موظفيها تحقق معدلات أعلى في الأداء، والابتكار، والولاء الوظيفي، مقارنة بتلك التي تتبنى نماذج تقليدية في إدارة الموارد البشرية. (Saks & Haccoun, 2019)

وعليه، لم يعد التطوير المهني خياراً تكميلياً؛ بل أصبح ضرورة مؤسسية ملحّة ترتبط بجودة الأداء الوظيفي والتميّز المؤسسي على حد سواء، ومن هذا المنطلق، ومع تصاعد الاعتماد على الاقتصاد المعرفي، أصبحت المؤسسات أكثر حرصاً على تبنّي استراتيجيات شاملة للتطوير المهني، خاصة في القطاعات الحيوية كالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، التي تعتمد بشكل جوهري على القدرات البشرية النوعية، حيث يشير مفهوم التطوير المهني إلى "مجموعة من الأنشطة والعمليات المنظمة التي تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين ومعارفهم وسلوكياتهم بما يعزز من فعاليتهم الحالية والمستقبلية داخل المؤسسة" (Armstrong, 2021).

ويُعد التطوير المهني حجر الأساس في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يتعدى مفهومه بأنه مجرد تدريب قصير الأجل إلى كونه عملية مستمرّة ومخطّطة تُسهم في بناء مسارات مهنية متكاملة، باعتباره وسيلة لتحقيق التوازن

بين أهداف الموظف الفردية في النمو والتقدّم الوظيفي وبين أهداف المؤسسة في زيادة الإنتاجية وتحقيق التميّز، كما يأخذ التطوير المهني عدة أشكال، أبرزها الدورات التدريبية الرسمية، التعليم الإلكتروني، التوجيه والإرشاد الوظيفي، تبادل الخبرات، التعلّم من الزملاء، والمشاركة في المشروعات والمهام المتقدّمة. (Petrie & McGee, 2012: 59)

ويُعرّف بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تمكين الموظفين من اكتساب وتحديث المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة، والتكيّف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، والاستعداد للترقّي والتقدّم المهني". (Garavan et al, 2019)

أما Noe (2020) فيؤكّد على أن التطوير المهني لا يقتصر على اكتساب المهارات فحسب؛ بل يشمل تطوير اتجاهات العمل والسلوكيات القيادية والقدرة على حلّ المشكلات واتخاذ القرار. ومن هذا المنظور، يُمكن تصنيف التطوير المهني إلى ثلاثة مستويات مترابطة: (بن مبرد، ٢٠٢١: ١٢٧)

١. المستوى الفردي: ويهتم بتمكين الموظف وتطوير قدراته الخاصة بما يحقق له الرضا الوظيفي والنمو المهني.
٢. المستوى المؤسسي: ويُركز على مواءمة تطوير الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٣. المستوى المجتمعي أو القطاعي: حيث يُسهم تطوير الموظفين في رفع كفاءة القطاع ككل، بما يُعزز من القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.

٢/١/٢. أهمية التطوير المهني للموظفين

يُعتبر التطوير المهني عنصراً محورياً في إدارة رأس المال البشري، حيث يمثّل ركيزة أساسية لبناء قُوى عاملة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي. (التميمي، ٢٠٢٢: ٨٦)، وتتمثل أهمية التطوير المهني في عدة جوانب (التميمي، ٢٠٢٢)، منها:

١. تحسين الأداء الوظيفي: من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والخبرات التي تعزّز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. (Haccou & Saks, 2019)
٢. تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء: يشعر الموظفون بالتقدير والدعم عندما تستثمر المؤسسة في تطويرهم، مما ينعكس إيجاباً على الولاء والانخراط في العمل. (Noe, 2020)

٣. دعم الابتكار والتفكير الإبداعي: يساعد التطوير المستمر على فتح آفاق معرفية جديدة تمكّن العاملين من التفكير خارج الأطر التقليدية وتقديم حلول مبتكرة.

٤. مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية: في ظلّ التحولات السريعة في بيئات الأعمال، يُسهم التطوير المهني في تهيئة الموظف للتكيّف الفعّال مع المتغيرات.

٥. بناء مسارات مهنية واضحة: يُتيح للموظف تصوراً مستقبلياً لنموّه داخل المؤسسة، مما يُسهم في تخطيط الموارد البشرية بفاعلية.

٦. تقليل معدّل الدوران الوظيفي: فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها تحظى بمعدلات استقرار وظيفي أعلى، وتقلّ فيها حالات الاستقالة والتسرّب الوظيفي.

٢/ ١/ ٣. أهداف التطوير المهني: (Armstrong, 2021)

تهدف برامج التطوير المهني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم كلًا من الموظف والمؤسسة، أبرزها:

١. رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف: من خلال تطوير المهارات الفنية والسلوكية التي تؤهله لأداء وظائفه بكفاءة.

٢. تهيئة الموظف للترقيات والتدرّج الوظيفي: من خلال برامج الإعداد القيادي والتأهيل لمناصب متقدمة.

٣. تحقيق المواءمة بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة: بما يعزز فعالية الأداء ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤. تنمية ثقافة التعلّم المستمر داخل المؤسسة: مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيّف والابتكار في مواجهة التحديات.

٥. تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: عبر الاستثمار في المورد البشري وتنمية قدراته بصورة مستدامة.

٦. تحسين بيئة العمل: من خلال إشراك الموظفين في عملية تطويرهم، مما يُعزز من التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين.

٢/ ١/ ٤. أبعاد التطور المهني:

تتمثل أبعاد التطوير المهني للموظفين والعاملين في جميع المؤسسات والمنظمات سواءاً في القطاع الحكومي أو الخاص في مجموعة أبعاد يمكن إيجازها فيما يلي: (القرني، ٢٠٢١: ٥٧٠)

١. التدريب وتعزيز المهارات (Training and Skill Enhancement): يشير هذا البعد إلى جميع الأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تطوير المهارات الفنية والإدارية لدى الموظفين لرفع كفاءتهم وتحسين جودة أدائهم، سواء من خلال التدريب أثناء العمل أو عبر برامج خارجية. (Noe, 2020)

٢. التحفيز والمشاركة (Motivation and Engagement): يركّز هذا البعد على أهمية تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة، تشجع الموظفين على الانخراط الإيجابي في برامج التطوير، وذلك عبر التقدير المعنوي والمكافآت والتشجيع المستمر. (Ryan& Deci, 2017)

٣. القدرة على التكيّف والابتكار (Adaptability and Innovation): يتعلق ذلك البعد بتمكين الموظف من التكيّف مع التغيرات التنظيمية والتقنية، وتشجيعه على التفكير الابتكاري، بما يعزّز من قدرته على مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيّر. (Zhoue et al., 2014)

٤. تطوير القدرات القيادية (Leadership Development): يهدف هذا البعد إلى إعداد الموظفين للقيام بأدوار قيادية مستقبلية، من خلال تطوير مهارات مثل التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وإدارة الأفراد. (Day, 2014)

٥. تعزيز المهارات الشخصية (Soft Skills Enhancement): يتناول هذا البعد تطوير المهارات السلوكية والإنسانية الضرورية للعمل الجماعي والتواصل الفعال، مثل الذكاء العاطفي، إدارة الوقت، التفاوض، والعمل تحت الضغط. (Robles, 2012)

٦. التخطيط للمسار المهني (Career Path Planning): هذا البعد يشير إلى الجهود التنظيمية التي تهدف إلى رسم مسارات مهنية واضحة للموظفين، وربطها بفرص التطور والترقّي داخل المنظمة بما يعزّز من الرضا والاستقرار الوظيفي. (Godshalk et al., 2010)

٢/ ١/ ٥. التطوير المهني في منظمات القطاع الخاص وشركات الاتصالات

بالنظر إلى أهمية التطوير المهني، نجد أن العديد من منظمات القطاع الخاص- لاسيما العاملة في القطاعات الحيوية كالاتصالات- تُولي اهتماماً متزايداً بالتطوير المهني بوصفه مدخلاً استراتيجياً لبناء كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التعقيدات التكنولوجية وسرعة التحوّل الرقمي. وتُعد شركات الاتصالات في طليعة القطاعات التي تعتمد على كفاءة المورد البشري للحفاظ على قدرتها التنافسية وتقديم خدمات عالية الجودة، الأمر الذي يُبرِز الحاجة إلى تبنّي ممارسات فعّالة للتطوير المهني، وهو ما سيتم استعراضه لاحقاً في سياق تطبيقي على شركة الاتصالات السعودية (STC).

٢/ ١/ ٦. خصائص التطوير المهني في القطاع الخاص (Armstrong, 2021)، (القرني، ٢٠٢١)

يمثل القطاع الخاص بيئة ديناميكية تتطلب كفاءات بشرية مرنة، قادرة على الاستجابة لمتغيرات السوق والمنافسة، ولذلك، يحتل التطوير المهني مكانة بارزة في سياسات واستراتيجيات هذه المنظمات، ويتميّز التطوير المهني في القطاع الخاص بعدة خصائص، أبرزها ما يلي:

١. التركيز على الكفاءة والنتائج: غالباً ما يُقاس نجاح برامج التطوير المهني بقدرتها على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
٢. الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية: إذ تسعى المنظمات إلى تطوير مهارات موظفيها بما يتوافق مع متطلبات السوق ومواكبة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة.
٣. المرونة في الأساليب والبرامج: يتسم التطوير المهني في القطاع الخاص بتعدّد وسائله، كالتعلّم الإلكتروني، التدريب العملي، والمشاركة في فرق العمل والمشروعات التجريبية.
٤. الاستثمار الاستراتيجي في الأفراد ذوي الأداء المرتفع: تميل الشركات إلى التركيز على تطوير المواهب والقيادات المستقبلية لضمان استدامة التميّز المؤسسي.

٢/١/٧. التحديات التي تواجه التطوير المهني في القطاع الخاص

بالرغم من الأهمية المتزايدة بالتطوير المهني، إلا أن منظمات القطاع الخاص كغيرها تواجه عدداً من التحديات في هذا الجانب، من أهمها: (الريس والعيفان، ٢٠٢٤)، (القرني، ٢٠٢١)

١. محدودية الموارد أو الميزانيات المخصصة للتدريب.
٢. ضعف ارتباط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للوظائف.
٣. نقص ثقافة التعلّم المستمر لدى بعض الموظفين.
٤. ارتفاع معدلات دوران الموظفين مما يضعف عوائد الاستثمار في تطويرهم.

٢/ ١/ ٨. التطوير المهني في قطاع الاتصالات وأهميته

تُعد شركات الاتصالات من أكثر القطاعات التي تتطلب مهارات تقنية متقدمة، ومعارف محدثّة باستمرار، وقدرة عالية على التكيّف مع الابتكارات التقنية وخدمة العملاء، ويُعد الاستثمار في التطوير المهني فيها أحد المحركات الرئيسة لتحقيق الجودة والابتكار والميزة التنافسية. وتكمن أهمية التطوير المهني في هذا القطاع فيما يلي: (الريس والعيفان، ٢٠٢٤)

- مواكبة التطورات التقنية السريعة في البنية التحتية وخدمات الاتصالات.
- تأهيل الموظفين لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة ومتجددة.
- الاستعداد للتحوّل الرقمي واعتماد حلول الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.
- تمكين الموظفين من العمل في بيئات عمل متعددة الثقافات ومتشعبة التقنيات.

٢/ ١/ ٩. شركة الاتصالات السعودية (STC) "نموذجاً"

٢/ ١/ ٩/ ١. تعريف بشركة الاتصالات السعودية (STC)

تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من أبرز الشركات الرائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تأسست الشركة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٣٥) بتاريخ ٢١ أبريل ١٩٩٨، وبدأت تقديم خدماتها رسمياً في ٢ مايو ١٩٩٨، بعد تحويل قطاع الاتصالات من وزارة البرق والبريد والهاتف إلى كيان مستقلّ . تتمثل رؤيتها في: المساهمة الفعّالة لدعم وتطوير المحتوى المحلي

المستدام، ومواصلة الالتزام بأن تكون رافداً حيوياً للاقتصاد الوطني، لما فيه تعزيز الازدهار والنماء لوطن الغالي ومستقبل أجياله. (الموقع الإلكتروني لشركة STC)

٢/ ١/ ٩/ ٢. النطاق التشغيلي والخدمات

تقدم STC مجموعة متكاملة من الخدمات تشمل الاتصالات الثابتة والمتنقلة، وخدمات الإنترنت، والبنية التحتية الرقمية، والحوسبة السحابية، والمدفوعات الرقمية، والأمن السيبراني، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والترفيه الرقمي، و تخدم الشركة أكثر من ١٧٠ مليون عميل في ١١ دولة، مما يجعلها من أكبر مزودي الخدمات الرقمية في المنطقة .

٢/ ١/ ٩/ ٣. الهيكل المؤسسي والموارد البشرية

تضم STC مجموعة من الشركات التابعة التي تعزز من قدراتها التشغيلية، مثل "حلول STC"، و"قنوات STC"، و"STC Pay"، و"سيرار"، و"مركز٣"، و"أكالات"، و"إنتغرال"، و"تاوال"، و"البنك الرقمي STC"، وتولي الشركة اهتماماً كبيراً بتطوير رأس المال البشري، حيث يبلغ عدد موظفيها حوالي ١٩,٨٦٣ موظفاً، وتعمل على استقطاب الكفاءات الوطنية والدولية، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم. (موقع شركة STC)

٢/ ١/ ٩/ ٤. القيادة والإدارة

يرأس مجلس إدارة STC صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن خالد العبدالله الفيصل منذ عام ٢٠١٨، ويشغل المهندس عليان محمد الوتيد منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة منذ عام ٢٠٢١، تحت قيادتهما، شهدت الشركة توسعاً في مجالات متعددة، بما في ذلك التقنية المالية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني. (الموقع الإلكتروني لشركة STC)

٢/ ١/ ٩/ ٥. التميز المؤسسي والجوائز

حصلت STC على العديد من الجوائز والتكريمات نظير تميزها في تقديم الخدمات الرقمية، وابتكاراتها في مجال الاتصالات، والتزامها بالتحوّل الرقمي، مما يعكس مكانتها الريادية في السوق وقد تصدرت قائمة أقوى وأغلى العلامات التجارية في الشرق الأوسط ٢٠٢٥. (تقرير براند فاينانس، ٢٠٢٥)، وتُعتبر نموذجاً رائداً في سياق التطوير المهني، حيث تبنّت استراتيجيات تطوير مهني متقدّمة تهدف إلى:

- رفع كفاءة الموظفين في المجالات الفنية والإدارية.
- تطوير القيادات المستقبلية من خلال برامج مثل "رُوّاد STC" و"أكاديمية STC".
- تشجيع التعليم المستمر من خلال منصات رقمية داخلية، وشراكات مع جامعات عالمية.
- ربط مؤشرات الأداء الفردية بمدى المشاركة في التطوير المهني.

ويُعد هذا التوجه ركيزة في تحقيق التميز الوظيفي لجميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية، مما يبرر اختيار STC كحالة تطبيقية لهذه الدراسة .

٢/٢. التميز الوظيفي

المفهوم- الأهمية- الأهداف- الأبعاد

تمهيد:

إن التميز يعبر عن أسلوب حياة ونمط فكري وفلسفة إدارية، وهو مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، فاليوم تعيش المنظمات في عصر المنافسة الشرسة والتطورات التقنية الهائلة، مما يجعل المنظمات في موقف صعب للغاية، إذ لا يكفي الأداء التقليدي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلّعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، لذلك، فإن منظمات الأعمال اليوم تُظهر اهتماماً كبيراً للوصول الى التميّز الوظيفي، حيث أصبح هو الشاغل الأول لتلك المنظمات، ولم يعد خياراً مطروحاً وإنما أصبح حتمية فرضتها معطيات البيئة المحيطة بالمنظمات. (الأخرس، ٢٠١٥: ١١)

ويُعد التميز الوظيفي من المفاهيم الإدارية المهمة التي جعلت المنظمات تلجأ إلى التفكير في السبل التي تجعل منتجاتهم وخدماتهم تقدّم بشكل ابتكاري وإبداعي حتى يستطيعوا المنافسة، ولقد تناول الباحثون مفهوم التميز الوظيفي ولم يصلوا لمفهوم موحّد له، وذلك لأن كل باحث تناول المفهوم من مدخل يختلف عن الآخرين، فمدخل الإدارة العملية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الوظيفي، في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية تميز الأداء التنظيمي، وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، فيما أشارت المداخل الإدارية المعاصرة أن مفهوم الفاعلية يعد أساساً للتميّز، وأن هذا المدخل يركّز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظلّ التغيرات المعقّدة في البيئة المحيطة. (حجازي وطنبور، ٢٠١٨: ١١)

كما ويعتبر التميز الوظيفي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرّد في أدائها الوظيفي، مما تتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية، وتدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي، فإن على المنظمات أن تسند الوظائف للأكفاء من العاملين، ليتمكنوا من القيام بالأعمال المطلوبة وفق أفضل الطرق. (عبد الله، وعدلان، ٢٠٢٢: ٥٠٥)

٢/ ٢/ ١. مفهوم التميز الوظيفي (Concept of Job Excellence)

يُصنف التميز الوظيفي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة حيث بدأ الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وقد اكتسب مصطلح التميّز الوظيفي أهمية كبيرة نظراً لتعدد مفهومه مما جعل المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز الوظيفي، فمدخل الإدارة العملية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الوظيفي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركّز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز الوظيفي مصطلحات مثل العمل الجماعي والثقافة التنظيمية وغيرها. (هاشمي، ٢٠١٩: ٢٦)

ويشير التميّز الوظيفي إلى: قدرة الموظف على أداء مهامه بدرجة عالية من الكفاءة والجودة والابتكار، بما يتجاوز التوقعات التنظيمية ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعّال ومستدام، ويتطلب هذا التميّز توافقاً بين المهارات المهنية، والقيم السلوكية، والقدرة على التفاعل مع المتغيرات، والعمل بروح المبادرة والإبداع. (عبدالله، وعدلان، ٢٠٢١: ٥١٩)

كما يُعرف بأنه: قدرة المنظمات على المشاركة والتخطيط بشكل استراتيجي، مما يعزز من أدائها والعمل على حل المشكلات التي تواجهها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات. (الرفاعي، ٢٠٢١: ٢٥٦)

ويعرّفه بالحمر بأنه: "تفاعل عدة عناصر الإدارة والقيادة الجيدة، والاستراتيجيات والأهداف الواضحة، والمورد البشري الموارد المالية والتقنية، وإمكانيات المنظمة والعمليات التشغيلية، كل ذلك في ضوء الاهتمام بإيجاد التوازن بين احتياجات المنظمة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل". (بالحمر، ٢٠١٦: ١٢)

وقد عرّفه Albercht (2010) بأنه: "نتيجة تفاعل إيجابي بين القدرات الشخصية والمعرفية للموظف وبين البيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى إنتاجية استثنائية وسلوك وظيفي إيجابي دائم".

وكذلك يعرفه ليليا (٢٠١٧) بأنه: "أسلوب أو ممارسة إدارية حديثة أو ثقافة تنظيمية تسعى تنظيمات العمل لاعتمادها وتحقيقها، فتصبح الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير الأخلاقية، والاتجاهات الإيجابية التي تنتشر في بيئة المنظمة، ويتحلى بها جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، فتطبع طرق تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم وأساليب انجازهم لمهامهم".

ويشير Schmidt & Hunter (2020) إلى أن التميز الوظيفي لا يُقاس فقط بمؤشرات الأداء الكمي؛ بل يرتبط أيضاً بمدى الالتزام، والانضباط، وروح المبادرة، وجودة التفاعل مع الزملاء والعملاء.

٢/٢/٢. أهمية التميّز الوظيفي ومبادئه:

التميز الوظيفي يعتبر بمثابة مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة أداء المنظمة عبر كافة مراحل حياتها، حيث تتمثل أهمية التميز الوظيفي من خلال عدة محاور يمكن إيجازها فيما يلي: (بلكير, ٢٠١٦: ١٦٨):

١. **تحقيق الكفاءة المؤسسية**: يعزز من مستوى الأداء العام ويقلل من الهدر في الموارد والوقت.
٢. **رفع مستوى جودة الخدمات أو المنتجات**: يضمن أن يكون الإخراج النهائي للعمل متميزاً، مما ينعكس على رضا العملاء.
٣. **الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة**: المؤسسات التي تُقدّر التميز تسهم في تحسين الرضا والولاء الوظيفي.
٤. **تحقيق الريادة التنافسية**: الموظف المتميز عنصر حاسم في جعل المنظمة سبّاقة في السوق.
٥. **تعزيز بيئة العمل الإيجابية**: حيث يُحفّز الموظفون بعضهم البعض على التميز، مما يعزز الروح التعاونية.

أما (ريتشنبرغ، ٢٠١٧: ٣٧) يرى أن أهمية التميز الوظيفي تظهر من خلال:

١. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة المميزة، وتطوير آليات عمل في كل الاتجاهات وعلى جميع المستويات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها على فترات طويلة.
٢. تسهيل عمليات الاتصال الفعّال بين العاملين في المنظمة لكافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات، كذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي من خلال استخدام أسلوب الباب المفتوح.
٣. القدرة على أداء العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من الوصول إلى نتائج ايجابية، وجذب العملاء وتحقيق ولائهم وذلك من خلال التميز بأداء المنظمة والتميز بإدارة العمليات.

٤. تحقيق ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقتهم وجهودهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل، وتحقيق أهداف المنظمة وكذلك يسهل الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، وبالتالي يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.

٥. تحقيق معدلات التغير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ مكانة المنظمة لمواجهة التغيرات المتسارعة.

٦. توفير القيادة الكفء والعاملين الأكفاء، والثقافة المؤسسية المتميزة ينعكس على البيئة المؤسسية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولاً إلى حالة من التميز الأدائي.

٧. تبني إعادة هندسة العمليات لأجل التحويل من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة، وذلك عبر إعادة تصميم كافة النشاطات ابتداء من المدخلات وصولا إلى المخرجات، وذلك من أجل تغيير أساليب الأداء الحالي إلى أساليب أكثر تميزاً.

أما (عبد الله، وعدلان، ٢٠٢٢) وجدوا أن التميّز الوظيفي يتبلور في عدة محاور وهي كما يلي:

١. يتمثل التميز بالابتكار أو البروز بشكل مختلف عن الآخرين.

٢. ضرورة وجود مهارات إدارية تتوافق مع متطلبات التحوّل لدور الريادة وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية، المهارات السلوكية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية والثقافية.

٣. مسألة النهج المتميز ضرورة أساسية لتحقيق الفاعلية الوظيفية، ليست الحالية وإنما الأهم في المستقبل.

٤. الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والذي يعني التفرّد والتفوّق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.

٥. إلتزام المؤسسة أفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس مثل التركيز على النتائج المستهدفة، وعلى العملاء، القيادة الفعالة والأهداف الواضحة، الإدارة بالعمليات وبالحقائق، تنمية ودمج الأفراد العاملين بالمنظمة، التعليم المستمر والابتكار والتجديد، تنمية علاقات الشراكة والتحالف، إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

٦. بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي).

ويوضح (بالحمر, ٢٠١٦: ١٥) إلى أن ارتفاع مستوى أداء المنظمة ووصولها إلى حالة التميز يمكّنها من تطبيق التقييم الذاتي، وتطوير نظام القيم الذاتية المؤيّدة للعمل الإبداعي، مع مواكبة التطورات والاتجاهات لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتحقيق النتائج بأقل تكاليف وبجودة عالية يحقق رضا مختلف المتعاملين مع المنظمة.

٢/٢/٣. أهداف التميز الوظيفي: (Koys, 2018)، (منصور والعابد، ٢٠١٣: ٢٢)

يهتم التميز الوظيفي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات ومن أبرزها ما يلي:

١. تحقيق أداء يتجاوز المعايير التقليدية للوظيفة.
٢. دعم تنافسية المؤسسة من خلال أداء فردي متميز.
٣. رفع معدلات رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
٤. تعزيز ثقافة الابتكار والجودة المستدامة.
٥. تمكين الموظفين من الاستعداد للمواقع القيادية.
٦. خلق بيئة عمل تحفز التميز والتحسين المستمر.
٧. دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
٨. نشر أفضل الممارسات وبث روح المسئولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.
٩. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل المستويات والعناصر مما يحقق التوافق التنظيمي ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
١٠. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.

١١. تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

٢/ ٢/ ٤. أبعاد التميز الوظيفي (Dimensions of Job Excellence):

ظهر مفهوم التميز كمفهوم جامع يبلور الهدف الأساسي للمنظمة المعاصرة من ناحية، ويبرز الصفة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها المنظمة من ناحية أخرى، ويشير سهمود (٢٠١٣: ١٠) إلى بعدين في الإدارة الحديثة تتجهان نحو التميز وهما:

- **البعد الأول**: غاية الإدارة الحقيقة هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- **البعد الثاني**: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الحرص الحقيقي كي يتحقق تنفيذ هذه الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة إلى الآخر، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس التميز الوظيفي، في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية التميز الوظيفي، وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، فيما أشارت المداخل الإدارية المعاصرة أن مفهوم الفاعلية بعداً أساسياً للتميز، وأن هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظلّ التغيرات المعقدة في البيئة. وفقاً لدراسة (هنية, ٢٠١٦: ٢٦) ودراسات عربية أخرى تناولت هذا الموضوع، فإن أبعاد التميز الوظيفي تمثّلت فيما يلي:

  - الكفاءة: امتلاك المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز المهام بجودة عالية.
  - الإبداع: القدرة على التفكير خارج النمط التقليدي واقتراح حلول جديدة.
  - المرونة: سرعة التكيف مع التغيير واستيعاب المتطلبات الجديدة.
  - القيادة الذاتية: المبادرة والقدرة على اتخاذ القرار دون إشراف مباشر.
  - الالتزام المؤسسي: الإخلاص والانتماء لأهداف المنظمة وقيمها.

أما في ضوء الأدبيات العلمية المختلفة والتي تناولت موضوع أبعاد التميّز الوظيفي على مستوى الدراسات الأجنبية، يمكن تحديد هذه الأبعاد بإيجاز وهي كالتالي:

١. الكفاءة المهنية (Professional Competence): تشمل المعارف والمهارات الفنية التي تمكّن الموظف من أداء مهامه بإتقان. (Boyatzis, 2008)

٢. الالتزام والانضباط (Commitment and Discipline): يعكس مدى انضباط الموظف والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل. (Meyer & Allen, 2017)

٣. الإبداع والمبادرة (Creativity and Initiative): قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة أو حلول مبتكرة دون انتظار الأوامر.(Amabile, 2019)

٤. القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار (Decision-Making & Problem Solving): مدى فاعلية الموظف في التعامل مع التحديات المهنية. (Robbins & Judge, 2020)

٥. مهارات الاتصال والتعامل (Communication Skills & Interpersonal): تشمل قدرة الموظف على التفاعل الإيجابي مع الآخرين والعمل ضمن فرق متعددة. (Goleman, 2006)

٦. التحسين المستمر والتعلّم (Continuous Improvement and Learning): مدى استعداد الموظف لتطوير ذاته بشكل مستمر. (Senge, 2006)

٢/ ٢/ ٥. أنواع التميز الوظيفي (Types of Job Excellence) :

للتميز الوظيفي عدة أنواع يمكن حصرها فيما يلي: (Ulrich & Dulebohn, 2015)

١. تميز فردي: يتحقق من خلال الأداء العالي والالتزام الذاتي للموظف.

٢. تميز جماعي: يظهر من خلال فرق العمل التي تحقق نتائج متميزة بتعاونها وتكامل أدوارها.

٣. تميز إداري: يتمثل في مهارات القيادة والإشراف الفعّال على فرق العمل وتحقيق نتائج استراتيجية.

٤. تميز إبداعي: يتحقق عندما يبدع الموظف في تقديم حلول فريدة أو تطوير أدوات العمل.

وهناك عدة أنواع أخرى تصنف بحسب ثقافة كل منظمة عن التميّز الوظيفي، فوفقاً لدراسة (النعيمي وصويص، ٢٠١٨: ١٤)، ودراسة (الغمس، ٢٠١٧: ٣١١)، فإن أنواع التميّز الوظيفي يمكن أن يكون على النحو التالي:

١. تميز قيادي: لا بد من توفر الحس القيادي لدى الرؤساء في العمل، حيث له تأثير كبير على التميز في العمل بشكل كبير، ومن خلاله يتم تنمية القدرات وتشجيع المهارات، والوصول إلى الإبداع والتميز والقناعة الكاملة بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة علمية تساهم في رفع قيمة المنظمة وفي تحقيق رؤيتها، فإن القائد المتميز يعكس تميزه على العاملين والمرؤوسين لديه.

٢. تميز خدمة: حيث لا بد من وجود تميز في الخدمة التي تقدمها المنظمة لتلبي احتياجات العميل والمستفيد، فإن كانت الخدمة مميز جلبت للمنظمة مستفيدين جدد وحافظت على المستفيدين القدامى، مما يعزز قيمتها السوقية وزيادة حصتها السوقية وتحدي المنافسين.

٣. تميز بشري: حيث تعتبر المنظمة تجمع بشري هادف، وتعمل الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة بشكل كبير وبفاعلية وكفاءة عالية.

٢/ ٢/ ٦. مقومات التميز الوظيفي (Requirements or Enablers of Job Excellence)

يمثل التميّز ممارسة إدارية وثقافة تنظيمية تتأتى من قدرة أفرادها على توفير وتنسيق عناصرها وتشغيلهم بشكل كامل، مما يساهم في تحقيق أعلى معدل تفاعلي وتحسين مستوى المخرجات والرغبات، والعمل على رفع مستوى أصحاب المصالح لتحقيق الأرباح، لذلك فإن التميز لا يحدد إلا بوجود مقومات خاصة به تدفع بتحققه ونجاحه. (هنية، ٢٠١٦)

كما يرتكز تحقيق التميز الوظيفي على مجموعة مقوّمات التي تمثل الأساس البنيوي والوظيفي الذي يُمكّن الأفراد من أداء مهامهم بمستوى يفوق التوقعات، ولا يمكن أن يكون عشوائياً أو محض اجتهاد فردي، يمكن تصنيف هذه المقومات إلى فئتين أساسيتين: مقومات فردية، ومقومات تنظيمية. (Goleman, 2006); (Boyatzis, 2008) وهي كما يلي:

١. **المقومات الفردية**: تشير إلى الخصائص والمعايير التي يجب أن يتحلى بها الموظف لتحقيق التميز، وتشمل:

- المهارات الفنية (Technical Skills): امتلاك المعرفة والتقنيات الحديثة المرتبطة بالوظيفة.
- الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence): القدرة على إدارة الذات والعلاقات بشكل إيجابي.

- التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation): وجود دافع ذاتي لدى الموظف لتحقيق أداء متميز دون انتظار مكافأة فورية.
- المرونة والتكيف (Adaptability & Flexibility): القدرة على الاستجابة السريعة للتغيّرات التنظيمية والتكنولوجية.
- الالتزام بالقيم والسلوكيات المهنية (Professional Ethics): احترام الضوابط الأخلاقية والسلوكية في بيئة العمل.

٢. **المقومات التنظيمية**: (Ulrich & Dulebohn, 2015); (Robbins & Judge, 2020). وتتمثل في البيئة والدعم الذي توفره المؤسسة، تشمل:

- بيئة عمل داعمة (Supportive Work Environment): توفر ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعاون والاحترام والتمكين.
- نظم تدريب وتطوير مستمرة (Development & Continuous Learning): إتاحة فرص لصقل المهارات المهنية باستمرار.
- تحفيز فعّال (Effective Incentives): وجود نظام مكافآت وترقيات عادل ومحفز.
- القيادة التحفيزية (Inspirational Leadership): وجود قادة يُشكّلون قدوة إيجابية ويدعمون التميز الفردي.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار (Employee Involvement): تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء من خلال إشراك الموظف في عمليات التحسين وصنع القرار.

يتضح من خلال العرض السابق أن التميز الوظيفي لا يمكن أن يتحقق بجهود الموظف فقط؛ بل هو نتاج تكامل بين الاستعداد الشخصي والتمكين التنظيمي، فحتى الموظف عالي الكفاءة قد يعجز عن تحقيق التميّز إذا افتقد الدعم الإداري أو فرص التطوير. ومن هنا، فإن بناء بيئة عمل مستدامة داعمة للتميّز يتطلب تكاملًا بين تطوير الفرد وتمكين المنظمة.

٢/٢/٧. معوقات تحقيق التميز الوظيفي (Bakker & Demerouti, 2017)

تسعى كافة المنظمات لتحقيق التميز الوظيفي إلا أن بعض العوامل تعيق هذه المنظمات في الوصول إلى التميز الوظيفي كما ذكرها. (الضلاعين، ٢٠١٨: ١٣٢):

١. ضعف القيادة: غياب القدوة الإدارية يُفقد الموظف الدافعية نحو التميز.

٢. قصور في التدريب والتطوير: عدم توفر فرص كافية لتنمية المهارات يُضعف أداء الموظف.

٣. ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.

٤. غياب الحوافز: غياب نظام مكافآت عادل يثبّط السلوك الإبداعي.

٥. ضعف ثقافة العمل الجماعي: البيئة التي لا تشجع التعاون تعيق تحقيق التميز.

٦. المركزية وضعف التفويض: تقيّد المبادرة وتقلّل من المسؤولية الذاتية.

٧. الإجهاد الوظيفي وبيئة العمل السلبية: تؤثر سلباً على أداء الموظفين وتحفّز على السلوكيات السلبية.

٨. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.

٩. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المؤسسي كالتقنيات ووسائل الاتصال ووسائل التدريب.

١٠. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط التي تتبعها لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.

١١. تشتت المسئوليات بين مستويات الإدارة مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم.

١٢. اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات.

١٣. الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.

١٤. مقاومة التغيير والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغير والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها.

١٥. ضعف التوجّه للعملاء وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

٢/٣. العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي
(الإطار النظري- الدراسات التطبيقية)

يُعدّ التطوير المهني أحد المحركات الرئيسة لتعزيز الكفاءة والأداء في بيئات العمل المعاصرة، حيث يساهم في صقل مهارات العاملين، وتوسيع معارفهم، وتمكينهم من مواكبة التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة، ويتجاوز مفهوم التطوير المهني حدود التدريب التقليدي ليشمل استراتيجيات مستدامة للتعلم، والتخطيط للنمو الوظيفي، وتبنّي ممارسات ابتكارية تعزز من إنتاجية الفرد وفاعليته (Al-Harthy, 2021).

في المقابل، يمثل التميز الوظيفي مقياساً لجودة الأداء الفردي، ومدى قدرة الموظف على تقديم قيمة مضافة لمؤسسته من خلال الإبداع، الالتزام، والإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Al-Hamadi, 2020 & Ghaleb). فالعلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي علاقة تكاملية؛ إذ يُمكّن التطوير المهني الموظفين من اكتساب كفاءات جديدة، وتحسين قدراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم ورضاهم الوظيفي، ويعزز قدرتهم على الابتكار وتحقيق نتائج تفوق التوقعات (Waheed, 2019 & Hameed). كما أن الاستثمار في التطوير المهني يخلق بيئة عمل محفزة تدعم التعلم المستمر، مما يسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز والإنجاز، وبالتالي، فإن المؤسسات التي تدمج بين برامج التطوير المهني الفعّالة واستراتيجيات تحفيز التميز الوظيفي تضع أسسًا راسخة لتحقيق الاستدامة التنافسية في بيئات العمل الديناميكية.

٢/٣/١. العلاقة بين التطوير المهني والتميزّ الوظيفي

تُعدّ العلاقة بين التطوير المهني والتميّز الوظيفي علاقة ذات طابع سببي تفاعلي، حيث يُمثّل التطوير المهني أحد أهم المدخلات التنظيمية التي تؤثّر بصورة مباشرة على مستوى التميّز الذي يحققه الموظف في أدائه الوظيفي، وتؤكّد النتائج في دراسة (Wang & Wang, 2020) على أنه كلما تمكّن الفرد من تطوير مهاراته وخبراته بشكل مستمر، زادت قدرته على تلبية متطلبات الوظيفة لكفاءة أعلى، ومواجهة التحديات المتغيّرة بمرونة وابتكار، وهو ما يُعدّ أحد أبرز مؤشرات التميّز الوظيفي.

ومن منظور نظري، يمكن القول بأن التطوير المهني يوفّر الأرضية المناسبة لبناء مجموعة من الكفاءات الوظيفية الأساسية، مثل القدرة على اتخاذ القرار، إدارة الوقت، التعامل مع التحديات والمشكلات، التواصل الفعّال، وهذه الكفاءات تمثّل في جوهرها اللبنات الأساسية لتحقيق التميّز الوظيفي، الذي يتمثّل في تقديم أداء استثنائي يفوق المعايير المعتادة (De Voset al., 2011)

كما تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشاركون بانتظام في برامج التطوير المهني، سواء أكانت على شكل تدريب رسمي، أو تعليم مستمر، أو تطوير ذاتي هم أكثر قدرة على تحقيق نتائج ذات جودة عالية، والتميّز في حلّ المشكلات، والمساهمة في تطوير بيئة العمل (Aguinis & Kraiger, 2009)، وبالتالي، فإن العلاقة بين المتغيرين لا تقتصر على كونها علاقة ارتباطية؛ بل تتجاوز ذلك إلى علاقة تأثير مباشر، حيث يُعدّ التطوير المهني محفزاً للتميّز ويسهم في إحداث تحوّل في أداء الموظف من المستوى التقليدي إلى مستوى احترافي، كما أن هذه العلاقة تتأثر بجملة من العوامل الوسيطة مثل: الدافعية الداخلية، والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، وجودة بيئة العمل، وهي متغيرات تُعزز من فعالية برامج التطوير وتضاعف من أثرها الإيجابي على تحقيق التميّز الوظيفي. (Wang & Wang, 2020)

ويمكن النظر إلى التطوير المهني بوصفه "مُدخلاً استراتيجياً" يعمل على تنمية الموارد البشرية، بينما يُعدّ التميز الوظيفي "مُخرجاً وظيفياً" يعكس أثر تلك العمليات التنموية، وبالتالي فإن العلاقة بينهما تتجسد في كون التطوير المهني يمثّل الآلية التي يتم من خلالها رفع جودة الأداء، وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام والابتكار، مما يؤدي إلى التميّز في الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والمنظمة. وعليه، فإن فعالية العلاقة بين التطوير المهني والتميّز الوظيفي تعتمد بشكل كبير على مدى تكامل هذه البرامج مع السياق الإداري والاستراتيجي للمنظمة. (Khan et al., 2016; Wang & Wang, 2020)

٢/٣/٢. تأثير التطوير المهني على تحقيق التميّز الوظيفي: (بريك، ٢٠٢٤)

يمثل التطوير المهني أحد المحفزات الجوهرية لتحقيق التميز الوظيفي، إذ يؤدي إلى:

١. رفع مستوى المهارات والمعارف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي.
٢. تحسين قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وهو ما يعزز من مرونته ومبادرته.
٣. تحفيز الموظفين نفسياً وشعورهم بالتمكين والثقة، مما يُنتج التزاماً أعلى، وجودة أكبر في الإنجاز.

٤. إعداد الموظفين لأدوار قيادية مستقبلية من خلال بناء قاعدة قوية من الكفاءات الإدارية والتقنية.

٥. خلق ثقافة عمل قائمة على التعلّم والتحسين المستمر، مما يؤدي إلى بيئة وظيفية محفزة على الابتكار.

ففي سياق منظمات القطاع الخاص، ولاسيما شركات الاتصالات، تصبح العلاقة بين التطوير المهني والتميّز الوظيفي أكثر عمقاً، نظراً لطبيعة العمل الديناميكية والمتغيرة بشكل مستمر، مما يجعل من تطوير الموظفين أمراً لا غنى عنه؛ لضمان تميّزهم في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء، وبناءاً على ما سبق، فإن هذه الدراسة سلطت الضوء على واقع ممارسات التطوير المهني في شركة الاتصالات السعودية (STC)، مع تحليل أثرها على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين فيها، من خلال الإطار التطبيقي لهذه الدراسة والذي يتضح في الفصل التالي، الذي تضمن المنهجية، وأداة القياس، وتحليل البيانات، لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد التطوير المهني ومستويات التميز الوظيفي، ومن ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة لتحقيق أهدافها.

٣/٣/٢. الدراسات السابقة

بعد البحث والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمجلات العلمية، تم تحديد الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو تناولت أحد متغيرات الدراسة أو أبعاده، وتم ترتيبها من الأحدث للأقدم وتقسيمها بحسب تناولها للمتغيرات الرئيسة لهذه الدراسةك التطوير المهني، التميز الوظيفي، ثم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً.

- دراسات سابقة تناولت التطوير المهني

دراسة (الريس والعيفان، ٢٠٢٤) بعنوان: "احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية". هدفت الدراسة إلى التعرّف على احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام في ضوء أبعاد القيادة الرقمية، واتبعت الدراسة المنهج الوضفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٣٦٢) قائداً وقائدة للمدراس محل الدراسة في خمس إدارات تعليمية (منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومنطقة المدينة المنورة، ومنطقة عسير، ومنطقة تبوك)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود احتياج للتطوير المهني بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرقمية إجمالاً، وكان في مقدمتها بُعد إدارة التحوّل الرقمي، ثم بُعد التفكير، يليه بُعد التقنية، ثم بُعد التواصل.وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: الاستفادة من برنامج بناء القدرات في تأهيل عدد من الخبراء في مجال تقويم الأداء من وزارة التعليم للإسهام في التدريب على مهارات التقويم وضبط جودة التحوّل الرقمي، ضرورة التنسيق مع المعهد الوطني للتطوير المهني وغيره من لتوفير برامج تدريبية لتمكين قادة المدارس لتنمية مهارات التفكير.

دراسة (الشاعر، ٢٠٢٢) بعنوان: "البحوث الإجرائية مدخل للتطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البحوث الإجرائية كمدخل من مداخل التطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة (١٨٧) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة تكوّنت من (٣٨) فقرة تتمحور حول متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة إلمام المعلم بالمفاهيم المتعلقة بالبحث الإجرائي كمدخل

من مداخل التطوير المهني جاء بوزن نسبي ٧٠,١٤٪، وهو درجة موافقة كبيرة، ودرجة إعداد خطة إجراءات البحث بصورة كاملة، وقد جاءت بوزن نسبي ٦٤,٧٪ وهي درجة موافقة متوسطة.

دراسة (أبو لبن، ٢٠٢٠) بعنوان: "التطوير المهني للمعلمين الفلسطينيين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير المهني لدى المعلمين في محافظات غزة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلماً ومعلمة في قطاع غزة، تم اختياها كعينة عشوائية بسيطة، مكوّنة من (٢١٣) ذكراً، و(١١٧) أنثى، تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات التطوير المهني لدى المعلمين الفلسطينيين لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) بعنوان: "استخدامات تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتشكيل رأس المال النفسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدامات تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتشكيل رأس المال النفسي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام أسلوب المسح بالعينة، وذلك بالتطبيق على عينة من ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية، تم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة، بلغت العينة (٨٠) من ممارسي العلاقات العامة، واستجاب (٥٩) ممارس، وبالنسبة للمؤسسات السعودية بلغت العينة (٧٢) ممارس، واستجاب (٦٤) ممارس، بلغ حجم عينة ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية المصرية والسعودية (١٣٢) ممارس، من أهم نتائج الدراسة: هناك ارتباط وثيق بين أبعاد تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبين الممارسة المهنية للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية من خلال بناء وتشكيل رأس المال النفسي للممارس ذاته، كما تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي أحد أهم الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل مختلف القطاعات في تحقيق أهداف تطوير الذات (المهنية والمهارية والاجتماعية والمعرفية) بدرجات متفاوتة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في استخدامات تطوير الذات.

دراسة (زيدان، ٢٠١٨) بعنوان "التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة". هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات في ضوء الاتجاهات المعاصرة وتطوير المعلم من جميع الجوانب، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال دراسة قائمة المعايير الخاصة بتقييم كفايات المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المستحدثات التكنولوجية تعمل على اختيار أساليب التدريس التكنولوجية والمواقف التعليمية التي تتحقق من خلالها الأهداف السلوكية، والمستحدثات التكنولوجية تعمل على تحديد مصادر المعرفة المختلفة التي تتيحها شبكة الإنترنت للبحث والتحري عن المعلومات المستهدفة مما يؤدي إلى تعزيز التطوير المهني لدى المعلمين.

دراسة (أبو سردانة، ٢٠١٧) بعنوان: "فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفّية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من عينة طبقية بلغ عددها (١٤٤) مديراً ومشرفاً تربوياً، تم استخدام الاستبانة كأداة، تتمحور حول ست محاور هي ممارسات التخطيط، تقديم الدرس وتنفيذها، طرح الأسئلة، التقويم والتغذية الراجعة، توظيف الوسائل التعليمية، إدارة البيئة الصفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: جاءت جميع محاور برنامج التطوير المهني المستمر القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفّية للمعلمين بدرجة عالية من وجهة نظر كل من المديرين والمشرفين.

دراسة (عيس وسعسع، ٢٠١٥) بعنوان: "أثر برنامج مهارات تطوير الذات في عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود في اكتساب طالباتها مهارة المراقبة الذاتية". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج مهارات تطوير الذات في عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود في اكتساب طالباتها مهارة المراقبة الذاتية، تم تطبيق مقياس مطور من إعداد مؤسسة تطوير الإشراف والمناهج الأمريكية، وهو مقياس معدّ لقياس مهارة المراقبة الذاتية للطلبة، وتم استخدام اختبار T-TEST واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل من المقياس القبلي والبعدي للمسارين الصحي والعلمي كلٍ على حدة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) طالبة من طالبات السنة التحضيرية

بجامعة الملك سعود، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، أهم نتائج الدراسة: وجود أثر دال إحصائياً لبرنامج مهارات تطوير الذات في إكساب طالبات السنة التحضيرية مهارة المراقبة الذاتية، وأن درجة اكتساب طالبات السنة التحضيرية لمؤشرات مهارة الرقابة الذاتية كانت مرتفعة، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام في مهارة المراقبة الذاتية وتتبع درجة اكتساب الطلبة لها في مستويات لاحقة من الدراسة الجامعية، كما أوصت بضرورة إجراء بحوث ودراسات مماثلة على مجتمع الطلبة الذكور في السنة التحضيرية تركز على قضايا الوصول إلى المنهج العام.

دراسة (Anasi, 2018) بعنوان: "تأثير النوع على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير الذات المهنية بين أمناء المكتبات في نيجيريا". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير النوع على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير الذات المهنية بين أمناء المكتبات في نيجيريا، اعتمدت الدراسة المتهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة على عينة عشوائية بلغ عددها ٧٩ من أمناء المكتبات العاملين في خمس جامعات بولاية أوجون النيجيرية، خلصت الدراسة إلى أن تطبيق "واتس أب" تصدر قائمة تطبيقات التواصل الاجتماعي التي يعتمد عليها المكتبيين في نيجريا لتطوير الذات المهنية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة من الذكور والإناث في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتطوير الذاتي المهنية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاتجاه نحو هذه الوسائل ومعدلات استخدامها في تطوير الذات بوجه عام.

دراسة (Khan & Du, 2017) بعنوان: "مدى اعتماد تطبيقات التواصل الاجتماعي في تطوير الذات". هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير الذات عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي: دراسة تطبيقية استهدفت رصد آليات تطوير الذات لدى أمناء المكتبات مستخدمي تطبيقات التواصل الاجتماعي في باكستان عبر هذه التطبيقات، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي المختلط، وتم إجراء الدارسة من خلال تطبيق استبيان إلكتروني لجمع آراء عينة عشوائية مكوّنة من ١٠٢ موظفاً وموظفة، كما قام الباحث بإجراء مقابلات متعمقة مع ٢٠ خبيراً من مديري المكتبات في باكستان. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: ارتفاع كثافة استخدام أفراد العينة لتطبيقات التواصل الاجتماعي واستفادتهم من هذه التطبيقات في تطوير الذات من خلال توظيفها في الحصول على المعلومات واكتساب مهارات خاصة بممارسة المهنة، وكذلك من خلال توسيع دائرة علاقتهم مع الزملاء العاملين في المجال نفسه.

- دراسات سابقة تناولت التميّز الوظيفي، التميّز

دراسة (سلمان، ٢٠٢١) بعنوان: "أثر ممارسات الموظف على التميّز الوظيفي في جائزة التميّز الحكومي فئة فائقي التميّز، إمارة رأس الخيمة، دولة الامارات العربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموظف على التميّز الوظيفي في جائزة التميّز الحكومي فئة فائقي التميّز في إمارة رأس الخيمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، تمثّل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة التميّز الحكومي في رأس الخيمة، فئة الأوسمة وفائقي التميز، خلال الأعوام من ٢٠١٧-٢٠٢٠، بلغ عددهم (١٤٧) موظفاً متميزاً، تم اختيار (٨٣) موظفاً كعينة بنسبة (٥٦٪) من مجتمع الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مرتفع لممارسات الموظف المتميّز أدّت إلى حصوله على جائزة التميّز- فئة فائق التميز، وأظهرت نتائج أبعاد القيادة الحكومية مستوى متوسط، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بعدة توصيات أبرزها: ضرورة تعزيز الثقة بالذات في الموظفين من خلال السعي لزيادة تفوقّهم الذاتي والتحسين المستمر في تقديم الخدمات الحكومية، كما أوصت القيادات بوضع الموظفين ضمن الأولويات وطرح مبادرات التحفيز والتقدير لمختلف المستويات الوظيفية، ودعم مشاركتهم في المنافسات المحلية والعالمية.

دراسة (سليم، ٢٠٢٠) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر- محافظة الجيزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في محافظة الجيزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات وتحليلها، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة في إدارة الموارد البشرية ومديريهم، ومديري الإدارات المختلفة وقيادات المؤسسة ومديريها ومن ينوب عنهم في جامعة ٦ أكتوبر بمحافظة الجيزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط جاء ضمن فئة "متوسط"، مما يعني أن هناك تأثير متوسط للتخطيط على التميز المؤسسي، مما يؤكّد على ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتخطيط بشكل خاص، أما مستوى الاستقطاب جاء بـ"أقل من متوسط"، مما يعني أن هناك ضرورة لتعزيز التوافق بين الاحتياجات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الاستقطاب، وبناءاً على ما توصلت إليه من نتائج أوصت الدراسة بعدة

توصيات من أهمها: ضرورة مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها والتأكّد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات العمل، إضافة إلى نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودروات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر، مع ربط الورش التدريبية بالتميز المؤسسي.

دراسة (الجمل، ٢٠٢٠) بعنوان: "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) عضو هيئة تدريس يعملون في أربع جامعات في محافظة الخليل (جامعة الخليل، جامعة القدس المفتوحة، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة فلسطين التقنية فرع العروب)، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتباع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل لسياسات الاختيار والتعيين كان متوسطاً، كما أن درجة التميز المؤسسي متوسط أيضاً، وجاءت مجالات التميز المؤسسي على الترتيب (مجال التميز القيادي، مجال التميز في تقديم الخدمة، مجال التميز البشري)، كما بينت النتائج أن إدارات الجامعات تشجع العاملين نحو تقديم أفكار متميزة، وتسعى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة، في حين أن إدارات الجامعات لا تهتم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري، وتبين أن الجامعات تشجع التغذية الراجعة من الطلبة للارتقاء بمستوى الخدمات، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أهمية تطوير سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية بما يتوافق مع احتياجات الجامعات واختيار الكفاءات، العمل على صياغة استراتيجيات واضحة مبنية على الأسس العلمية لتحقيق التميز المؤسسي، الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز المؤسسي.

دراسة (الضلاعين، ٢٠١٨) بعنوان: "معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز". هدفت الدراسة إلى تقديم معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوب المسح بالعينة، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة من جميع الكليات البالغ عددهم ٤٨٨ عضو، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها ٣٨٠، تمثل نسبة ٧٧,٨٦٪ من المجتمع الكلي، تم استعادة ٣٧١ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة،

بعد إجراء التحليل الإحصائي واستخدام المعالجات الاحصائية من خلال برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تؤكّد على ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير التميّز الإداري في جامعة جدة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على تطبيق معايير التميز الإداري المقترحة بجامعة جدة العمل على تعزيز الجهود الرامية من قبل المسؤولين والإدارة العليا بجامعة جدة نحو تحقيق المؤشرات لكل معيار من المعايير حيث كشفت الدراسة أنها هامة بدرجة كبيرة, تعزيز الجهود الرامية في تجويد العمليات الإدارية والقيادية التي كشفت الدراسة عن أهميتها من خلال تحقيق المؤشرات.

دراسة (Saada, 2019) بعنوان: "تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة كحالة عملية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٦٤ موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الأداء الإداري القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (٧٥,٩٠٪)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، كما أكدت النتائج على وجود ارتفاع نسبي في المعيار الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة (٧٩,١١٪)، يليه المعيار الذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة (٧٧,١٥٪)، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة (٧٥,٨٦٪)، ثم المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة (٧٣,٩٢٪)، وأخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة(٧٣,٨٠٪).

دراسة (Tomaževi & Peljhan, 2017) بعنوان: "نحو التميز في الإدارة العامة: نموذج إدارة الأداء القائم على نظرية المنظمة في سلوفينيا". هدفت الدراسة إلى وضع نموذج متكامل لإدارة الأداء باعتبارها ركيزة هامة للتميز في مؤسسات الإدارة العامة في سلوفينيا (هيئات الإدارة العامة، وزارات، بلديات، مراكز العمل الاجتماعي، معاهد/ مكاتب مختارة) حيث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها (203) موظفاً من كبار المديرين في عدد (104) من مؤسسات الإدارة العامة، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تطوير نموذج قائم على أساس نظرية التنظيم الذي يضمن الاستخدام المتكرر للنموذج وتطبيقه على العديد من مؤسسات الإدارة العامة، وتضمين جميع أصحاب المصلحة في المؤسسات الاجتماعية في النموذج لكي يمثل نموذجاً عاماً يمكن تطبيقه على أي نوع من أنواع الإدارة العامة في المنظمات.

- دراسات سابقة تناولت التطوير المهني والتميز الوظيفي

دراسة (بريك، ٢٠٢٤) بعنوان: "و اقع برامج التطوير المهني لمديري مدارس تعليم جازان في ضوء معايير التميّز". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع برامج التطوير المهني لمديري مدارس تعليم جازان في ضوء معايير التميّز، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تحقيق التميّز ببرامج التطوير المهني لمديري المدارس، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير واقع برامج التطوير المهني في ضوء معايير التميّز وفقاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بالمراحل التعليمية الثلاث بالإدارة التعليمية بجازان بلغ عددهم ٢٦٨ مديراً، تم تصميم استبانة وطُبقّت على عينة قصدية من جميع المكاتب، تم استرداد ٢١٠ استمارة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: أن المتوسط العام لواقع برامج التطوير المهني جاءت بدرجة متوسطة، وأن متطلبات تحقيق التميز جاءت بدرجة عالية جداً، أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إعطاء مديري المدارس فرص للمشاركة في التخطيط والتصميم لبرامج التطوير المهني من خلال قياس وتحديد دقيق للاحتياجات المهنية وليس فقط التدريبية مع تنويع أشكال التطوير، إضافة إلى العمل على تقييم نتائج مخرجات برامج التطوير المهني ليس فقط من وجهة نظر مديري المدارس وإنما من خلال المعلمين لقياس أثر انتقال التدريب أو التطوير المهني، تبنّي فكر إستراتيجي جيد ورؤية للتطوير ونشر ثقافة التقييم وإعطاء الحريّات والالتزام بالمعلومات، كما أوصت بضرورة تحسين واقع برامج التطوير المهني كالتهيئة والإعداد

وتحديد الاحتياجات، مع تجديد وتحديث البرامج التنموية لمدراء المدارس. وقدمت الدراسة اقتراحات يمكن الاستفادة منها في مجال الدراسة أبرزها وضع استراتيجية مقترحة للاستثمار في برامج التطوير المهني لمديري المدارس كمدخل لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز، العمل على إعداد أنموذج لتطوير المعايير الوطنية لبرامج التطوير المهني لمديري المدارس وفق معايير التميّز، تفعيل الشراكة بين بيوت الخبرة ووزارة التعليم لتطوير كفاءة وفاعلية برامج التطوير المهني من خلال استراتيجية خاصة بذلك.

دراسة (الصداوي، ٢٠٢٢)، بعنوان: "أثر التطوير المهني في تحقيق التميز الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع المصرفي السعودي". هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التطوير المهني (تدريب، تخطيط مسار وظيفي) على التميز الوظيفي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من موظفي المصارف السعودية بلغ عددهم (٣٢٠) موظفاً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ٧٩٪ من المشاركين ارتبط تطويرهم المهني بتحسين الأداء والترقيات، اتفق أفراد العينة على أن التخطيط الوظيفي جاء الأكثر تأثيراً حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري ($\beta = 0.68$) وهي قيمة مرتفعة، وأوصت الدراسة بناءاً على هذه النتائج بعدة توصيات أهمها: ضرورة تبنّي استراتيجيات التطوير المهني الفردية والتقييم دوري.

دراسة (الحجري، ٢٠١٧)، بعنوان: "دور التدريب والتأهيل في تعزيز التميز الوظيفي للمرأة في سلطنة عُمان". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التدريب على تميزّ المرأة الوظيفي، واستخدمت الباحثة المنهج المختلط حيث تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، تم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (١٥٠) موظفة و (١٠) مديرات، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة تمثلت في: أن ٨٥٪ من المتدربات حققن ترقيات أسرع مقارنة بغير المتدربات، وأن من أبرز التحديات التي تواجه التطوير المهني تتمثل في نقص البرامج المتخصصة بنسبة ٤٠٪، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتصميم برامج تدريبية تراعي الفروق بين الجنسين.

٤/٣/٢. التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسه الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول موضوع التطوير المهني، مثل: دراسة (الريس والعيفان، ٢٠٢٤)، (الشاعر، ٢٠٢٢)، (أبو لبن، ٢٠٢٠)، (عثمان، ٢٠٢٠)، (زيدان، ٢٠١٨)، (أبو سردانة، ٢٠١٧)، (عيس وسعسع، ٢٠١٥)، (Anasi, 2018) ، (Khan & Du, 2017)، مع الاختلاف فيما بينها من حيث المجال حيث طُبقت جميع الدراسات السابقة في وزارة التعليم على المعلمين، ماعدا دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) تم تطبيقها على المؤسسات الحكومية، ودراسة (Anasi, 2018) ، (Khan & Du, 2017) تم تطبيقها على أمناء المكتبات في نيجيريا وباكستان على التوالي.
- كما تتفق دراسة (سلمان، ٢٠٢١) مع الدراسة الحالية كونها تناولت التميّز الوظيفي، ومن الملاحظ أن الدراسات التي تناولت موضوع التطوير المهني والتميّز تم تطبيق معظمها في قطاع التعليم.
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (بريك، ٢٠٢٤)، (الصداوي، ٢٠٢٢)، (الحجري، ٢٠١٧) حيث تناولت موضوع التطوير المهني والتميز معاً، إلا أنها تختلف من حيث المجال حيث طُبقّت في مجالات مختلفة وهي على التوالي مدارس التعليم العام بجازان، القطاع المصرفي السعودي، سلطنة عُمان.
- وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (سلمان، ٢٠٢١)، و (سليم، ٢٠٢٠) و (الجمل، ٢٠٢٠)، حيث تناولت موضوع التميز، ولكن من جوانب وأبعاد مختلفة مثل (سليم، ٢٠٢٠)، (الضلاعين، ٢٠١٨)،) (Saada, 2019)، (Tomaževi & Peljhan, 2017).
- **ومن حيث المنهجية والأداة**: تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة لاعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، ما عدا دراسة (عيس وسعسع، ٢٠١٥) التي تبعت المنهج التجريبي والاختبار القبلي والبعدي، ودراسة (الحجري، ٢٠١٧) التي اعتمدت المنهج المختلط (الاستبيان، والمقابلات) .
- **من حيث العينة**: تشابهت معظم الدراسات السابقة مع الحالية في اختيار العينة العشوائية البسيطة، إلا أنها اختلفت مع دراسة (عثمان، ٢٠٢٠)، (الضلاعين، ٢٠١٨)، (الصداوي، ٢٠٢٢)، (الحجري، ٢٠١٧).

- **من حيث المجال:** تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة، كون الحالية طُبقت في شركة الاتصالات السعودية STC.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت موضوع التطوير المهني وأثره على تحقيق التميز الوظيفي في قطاع الاتصالات لسدّ الفجوة البحثية في هذا المجال- فعلى حد علم الباحثة- هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين متغير التطوير المهني والتميّز الوظيفي في قطاع الاتصالات على وجه الخصوص شركة الاتصالات السعودية STC، وأيضاً هناك ندرة في الدراسات العربية الحديثة والأجنبية التي تربط التطوير المهني بالمؤشرات الكمية للتميز (كالأرباح)، مع وجود محدودية للدراسات الطولية (Longitudinal) لتتبع الأثر طويل المدى.

المراجع والمصادر

المرجع العربية:

أبو سردانة، عماد. (٢٠١٧). *فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أبو عودة، محمود. (٢٠١٨). *أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو لبن، إيناس. (٢٠٢٠). *التطوير المهني للمعلمين الفلسطينيين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول*، رسالة ماجستير، جامعة الاستقلال، فلسطين.

الأخرس، عبد المعطي محمود. (٢٠١٥). *دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة*، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

بالحمر، عبد الإله. (٢٠١٦). *الإدارة الاستراتيجية*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بريك، عصام بن يحيى بن عبد الباري. (٢٠٢٤). *واقع برامج التطوير المهني لمديري مدارس تعليم جازان في ضوء معايير التميز*. مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، ج٢.

بلكير، خليدة. (٢٠١٦). *تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة*، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (١)، العدد (١٤).

بن مبرد، نورة راشد (٢٠٢١). *واقع التطوير المهني لدى معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض في ضوء المستحدثات التكنولوجية*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد٥، العدد١٦.

التركي، خالد. (٢٠١٥). *استخدام التعليم الذاتي في تطوير الأداء المهني للمعلمين*، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الآداب، جامعة المرقب، ١(١٠)، ٦٨-٨٦.

التميمي، فاطمة بنت عبد الرحمن عبد الله (٢٠٢٢). *واقع معرفة المعلمين بسياسات التطوير المهني في المملكة العربية السعودية*، جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلة شباب الباحثين، العدد١٤، الجزء٤.

الجمل، سمير. (٢٠٢٠). *واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي*، مجلة جامعة القدس المفتوحة.

حجاج، علا. (٢٠١٤). *دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحجري، سعاد. (٢٠١٧). *دور التدريب والتأهيل في تعزيز التميز الوظيفي للمرأة في سلطنة عُمان*. مجلة الدراسات التربوية، ٢٩ (١)، ١١٢-١٤٥.

الرفاعي، عيده عويد عيد (٢٠٢١). *تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات*، المجلة العربية للنشر العلميAJSP، العدد السادس والثلاثون.

ريتشنبرغ، حسين. (٢٠١٧). *علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية*، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمي.

الريس، إيمان بنت إبراهيم. العيفان، مي بنت محمد. (٢٠٢٤). *احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية*. رسالة ماجستير منشورة، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١٦٤،

سهمود، إيهاب عبد ربه. (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

الشاعر، عدلي. (٢٠٢٢). *البحوث الإجرائية مدخل للتطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، فلسطين، ٣٠(٢)، ص ٣٧١-٤٠١.

الصداوي، عبدالله. (٢٠٢٢). *أثر التطوير المهني في تحقيق التميز الوظيفي: دراسة على موظفي القطاع المصرفي السعودي*. مجلة الإدارة العامة، ٦٢ (٣)، ٤٥–٧٨.

الضلاعين، علي. (٢٠١٨). *معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز*، بحث دكتوراه منشور، العلوم التربوية، العدد الأول، المجلد٣ لسنة٢٠١٨، السعودية، جدة.

عبد الله، عبد الله إبراهيم أبكر. عدلان، محمد حسن الطيب. (٢٠٢٢). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على مجموعة جياد الصناعية٢٠١٩ م*، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمةHNSJ.

العجاجي، عبد اللطيف بن علي. (٢٠١٧). *متطلبات التطوير الذاتي لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية*، مجلة كلية التربية، المجلد الثالث والثلاثين، العدد الأول، جامعة أسيوط.

العلي، مهند. (٢٠١٣). *مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العليان، فهد. (٢٠١١). *تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والممارسين*، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم الرقى: مكة المكرمة.

الغماري، وسام. (٢٠١٨). *أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الانتاجية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

القرني، عيدة محمد صالح (٢٠٢١). *معوقات استخدام منصات التدريب الالكترونية في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات*، مجلة التربية، العدد ١٩٠، الجزء (الأول)، جامعة الأزهر.

ليليا، سها. (٢٠١٧). *الإدارة الاستراتيجية*، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، ماهر. (٢٠٢١). *تفعيل الشراكة بين كليات التربية وإدارات التعليم في التطوير المهني للمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات والتجارب الدولية*، المجلة التربوية، ٣٦(١٤١).

منصور، مجيد. العابد، حسين. (٢٠١٣). *علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية*، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

النعيمي، راتب عبد العال. صويص، راتب جليل. (٢٠١٨). *تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات*، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

هاشمي، إيناس. (٢٠١٩). *دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة ولاية أم البواقي*، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.

هنية، محمد. (٢٠١٦). *مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Aguinis, H. (2021). Performance management (5th ed.). Chicago Business Press.

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology, 60, 451–474.

Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment–employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. Human Resource Development Review, 14(1), 17–37. https://doi.org/10.1177/1534484314549455

Albrecht, S. L. (2010). Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Edward Elgar Publishing.

Alghamdi, F. (2022). Professional development practices in Saudi telecom companies. International Journal of Human Resource Studies, 12(1), 145–162.

Al-Harthy, F. (2021). Professional development and its impact on employee performance in public organizations. Journal of Human Resource Development, 15(2), 45–60.

Alshahrani, M., & Abouammoh, A. (2021). Developing leadership competencies in the telecom sector: The STC model. Journal of Human Capital Development, 5(2), 101–117.

Amabile, T. M. (2019). Creativity in context. Routledge.

Anasi, S. N. (2018). Influence of gender on attitude towards the use of social media for continuing professional development among academic librarians in Nigeria, Information and Learning Science, 119 (3/4), 226- 240, Retrieved From https://doi.org/10.1108/ILS-11-2017-0114

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. Journal of Management, 40(5), 1297–1333.

Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2019). High performance work systems and firm performance. Journal of Management, 45(2), 556–585.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5–12.

CIPD. (2021). Learning and skills at work survey. Chartered Institute of Personnel and Development.

Collin, K., Van der Heijden, B., & Lewis, P. (2012). Continuing professional development. International Journal of Training and Development, 16(3), 155–163. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00410.x

Day, D. V. (2014). Leadership development: A review in context. The Leadership Quarterly, 25(1), 63–82.

De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. Journal of Vocational Behavior, 79(2), 438–447. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.

European Commission. (2019). Digital Education at School in Europe Eurydice Report. Publications Office of the European Union.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2019). Handbook of International Human Resource Development. Edward Elgar Publishing.

Garavan, T. N., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2020). Strategic human resource development: Concepts and practices. Routledge.

Ghaleb, M., & Al-Hamadi, A. (2020). Job excellence and organizational success: A conceptual framework. International Journal of Management Studies, 12(4), 88–102.

Goleman, D. (2006). Emotional Intelligence. Bantam Books.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Career Management (4th ed.). SAGE Publications.

Hameed, A., & Waheed, A. (2019). Employee development and its effect on employee performance: A conceptual framework. International Journal of Business and Social Science, 2(13), 224–229

Karim, A., Abdullah, A., & Ayub, N. (2022). The role of professional development in enhancing job performance: Evidence from service sector. International Journal of Business and Management, 17(3), 101–114. https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n3p101

Khan, A., & Du, J. T. (2017). Professional development through social media applications: a study of female librarians in Pakistan, Information and Learning Science, 118 (7/8), 342-353, Retrieved From https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ILS-04-2017-0028

Koys, D. J. (2018). Organizational behavior and job performance. Wiley.

McLagan, P. A. (2020). Models for HRD Practice. American Society for Training and Development

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2017). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. SAGE.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). Fundamentals of Human Resource Management (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Pfeffer, J. (2022). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465.

Saada, H. (2019). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions -UCAS as a Case Study. Standard Research Journal of Business Management, 40(3), p23-55.

Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2019). Managing performance through training and development (8th ed.). Nelson Education development.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2019). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2015). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2020). Personnel selection: A theoretical approach. Psychology Press.

Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday.

STC Group. (2023). Annual Sustainability Report.

STC. (2024). Annual report 2024. Saudi Telecom Company.

Tomaževič, N., Tekavčič, M., & Peljhan, D. (2017). "Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model". Total Quality Management & Business Excellence, 28(5-6), p578-599.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management, 54(2), 147–171.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2019). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business.

Van der Sluis, L. E. C., & Poell, R. F. (2012). Learning opportunities and learning behavior: A study among MBAs in the Netherlands. Journal of Workplace Learning, 14(3), 89–97.

Wang, M., & Wang, Y. (2020). The effect of continuous learning on job performance: The mediating role of organizational commitment. Human Resource Development International, 23(2), 123–142.

Yoo, S. J., & Kang, M. (2020). Effective employee development for organizational performance: Integrating learning and performance. Performance Improvement Quarterly, 32(4), 369–388. https://doi.org/10.1002/piq.21210

Zepeda, S. J. (2019). Professional development: What works (2nd ed.). Routledge.