

أثر التدريب في تعزيز التميز التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الانماء في الرياض

إعداد الطالب :

أحمد سعيد العمودي

المشروع النهائي - 1

كلية الإدارة جامعة ميداوون

إشراف

عضو هيئة التدريس كلية إدارة المشاريع – جامعة ميداوون

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	المقدمة :
5	التميز التنظيمي :
6	دراسات السابقة :
7	الأداء الوظيفي :
8	الدراسات السابقة :
8	مشكلة البحث :
9	الفجوات النظرية :
10	الفجوات العلمية :
11	أهمية البحث :
11	الأهمية النظرية:
13	الأهمية العلمية :
14	سؤال البحث الرئيسي :
14	الأسئلة الفرعية:
15	أهداف البحث :
16	الأهداف الفرعية :
16	فرضيات البحث :
17	الفرضية العامة (الرئيسية) :
17	الفرضيات الفرعية :
18	نموذج البحث :
18	الدراسة الميدانية :
19	منهجية البحث :
20	هيكل المشروع :
20	
21	الفصل الثاني (الدراسات السابقة).....
22	مقدمة :
23	المبحث الأول (التميز التنظيمي) :
24	مفهوم التميز التنظيمي :

25	أهمية التميز التنظيمي :
26	أهداف التميز التنظيمي :
27	أبعاد التميز التنظيمي :
27	المبحث الثاني (الأداء الوظيفي) :
28	مفهوم الأداء الوظيفي :
29	أهمية الأداء الوظيفي :
30	أهداف الأداء الوظيفي :
31	أبعاد الأداء الوظيفي :
32	العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء الوظيفي :
32	الخاتمة :
34	المراجع :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل ديناميكية تتطلب المرونة، والكفاءة، والابتكار المستمر، مما يفرض عليها تطوير مواردها البشرية باعتبارها الأداة الأهم لتحقيق التميز التنظيمي. ويُعد التدريب أحد أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتؤلي شركة الإنماء في الرياض أهمية متزايدة لبرامج التدريب والتطوير في سعيها نحو تحقيق التميز التنظيمي، لما له من دور محوري في تعزيز القدرات الفردية، وتحفيز الإبداع، ورفع جودة العمل. ومن هنا تتبّع أهمية هذا البحث في دراسة العلاقة بين التدريب والتميز التنظيمي، وأثر هذه العلاقة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.

ويهدف هذا البحث إلى تحليل أثر برامج التدريب المقدمة للعاملين في شركة الإنماء، ومدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي، وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي. كما يسعى إلى تقديم توصيات قد تساعد في تعزيز فعالية هذه البرامج بما يخدم التوجهات الاستراتيجية للشركة.

التميز التنظيمي :

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، بات التميز التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان استمراريتها وتفوقها في الأسواق المحلية والعالمية. فالتميز التنظيمي لا يقتصر على تحقيق نتائج مالية أو إنتاجية متميزة فحسب، بل يشمل أيضًا قدرة المؤسسة على تبني ممارسات إدارية فعالة، وتحقيق رضا العملاء، وتطوير قدراتها الداخلية، والمحافظة على بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتحسين المستمر.

يعد التميز التنظيمي من أبرز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات، وذلك لأنه يرفع من مستوى رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسة، ويزيد من فرص البقاء والنمو في السوق. من جهة أخرى، يؤدي التدريب الموجه إلى تطوير مهارات التفكير التحليلي والإبداعي لدى الموظفين، مما يدعم قدرة المؤسسة على

الابتكار ومواكبة التطورات التكنولوجية. هذا يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر المحيطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويُعد التميز التنظيمي إطاراً شاملاً يوجه المؤسسات نحو التفوق في الأداء من خلال تطبيق منهجيات إدارية استراتيجية تركز على الجودة، والريادة، وكفاءة العمليات، والاهتمام برأس المال البشري. كما أن المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة، ومعايير التميز المؤسسي (EFQM و Baldrige)، التي تساعد المؤسسات على تقييم أدائها وتحديد مجالات التحسين.

دراسات السابقة :

❖ دراسة الزهراني، عبدالله بن محمد بعنوان: أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية (2019) :

هدفت الدراسة إلى تحليل دور أنماط القيادة التحويلية في تعزيز التميز التنظيمي، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز.

تتناول الدراسة العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، مع التركيز على أساليب إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها لتحقيق التميز. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية التي تعتمد على معايير التميز التنظيمي تحقق أداء أعلى وأكثر استدامة.

❖ دراسة الخلفي، عائشة محمد بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات (2020) :

تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي، وأشارت إلى أن بناء ثقافة داعمة للتميز يعزز من جودة الأداء العام.

هذه الدراسة تبحث في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي في الشركات المتعددة الجنسيات. أكدت النتائج على أن الثقافة التنظيمية التي تروج للابتكار، التعاون، والشفافية تساعد على تعزيز التميز داخل المؤسسات. تتناول الدراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وكيفية تأثيرها على تحقيق التميز التنظيمي. خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتبع معايير الجودة الشاملة تحقق مستويات عالية من التميز والكفاءة.

❖ دراسة العنزي، فهد سليمان بعنوان : دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية (2018) :

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز، وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إبداعية تتمتع بمستويات أعلى من التميز.

تسلط الدراسة الضوء على العوامل الرئيسية التي تؤثر في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الكبرى، مثل استراتيجية الموارد البشرية، الأنظمة الإدارية، وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والمشاركة، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة في تعزيز التميز التنظيمي داخل المنظمات العامة. تؤكد الدراسة على أن القيادة الاستراتيجية لها دور محوري في تحديد اتجاهات المنظمة وتحفيز الموظفين نحو تحقيق التفوق.

الأداء الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل المعيار الرئيس لقياس مدى فاعلية الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه. ويعكس الأداء الوظيفي مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يُعد مؤشراً حيوياً على كفاءة العمليات الإدارية والبيئة التنظيمية التي يعمل بها الأفراد.

ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، تشمل المهارات والخبرات الفردية، الدافعية، بيئة العمل، نظم الحوافز، أساليب الإشراف، إضافة إلى برامج التدريب والتطوير المستمر. لذا، تسعى المؤسسات الحديثة إلى توفير بيئة عمل محفزة ومتكاملة تتيح للموظفين تقديم أفضل ما لديهم من قدرات، مما يُسهم في رفع مستوى الإنتاجية والارتقاء بجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، تشمل المهارات والخبرات الفردية، الدافعية، بيئة العمل، نظم الحوافز، أساليب الإشراف، إضافة إلى برامج التدريب والتطوير المستمر. لذا، تسعى المؤسسات الحديثة إلى توفير بيئة عمل محفزة ومتكاملة تتيح للموظفين تقديم أفضل ما لديهم من قدرات، مما يُسهم في رفع مستوى الإنتاجية والارتقاء بجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

وتتبع أهمية التركيز على الأداء الوظيفي من كونه لا يؤثر فقط على النتائج التشغيلية، بل يمتد أثره إلى رضا العملاء، والسمعة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك، فإن دراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مثل التدريب، القيادة، والتميز التنظيمي، أصبحت من المجالات الحيوية في البحوث الإدارية الحديثة.

وتتبع أهمية التركيز على الأداء الوظيفي من كونه لا يؤثر فقط على النتائج التشغيلية، بل يمتد أثره إلى رضا العملاء، والسمعة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك، فإن دراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مثل التدريب، القيادة، والتميز التنظيمي، أصبحت من المجالات الحيوية في البحوث الإدارية الحديثة.

الدراسات السابقة :

❖ دراسة القرشي، أحمد بن محمد بعنوان : أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي السعودي (2019) :

خلصت الدراسة إلى أن جودة بيئة العمل (الإضاءة، التهوية، العلاقات الإنسانية) لها تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي.

تركز هذه الدراسة على الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي مثل الكفاءة، الإنتاجية، والالتزام الوظيفي. كما تدرس العوامل المؤثرة في الأداء مثل التحفيز، التدريب، وثقافة العمل تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير برامج التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة، مع التركيز على التفاعل بين التدريب وزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءات الفردية.

❖ دراسة الشحي، مريم علي بعنوان : أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات (2020) :

تناولت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي. أكدت الدراسة أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم درست الدراسة أثر استراتيجيات التحفيز على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التعليمية. أظهرت النتائج أن تحفيز الموظفين يزيد من رضاهم ويدفعهم لتحقيق أداء أفضل في العمل.

مشكلة البحث :

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق مستويات عالية من التميز التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك عبر برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم. ورغم الجهود التي تبذلها العديد من الشركات، ومنها شركة الإنماء في الرياض، في تقديم برامج تدريبية متنوعة، إلا أن نتائج هذه البرامج لا تنعكس دائماً بشكل واضح على الأداء الوظيفي للعاملين أو على تحقيق التميز التنظيمي المطلوب.

ويُلاحظ في بعض الأحيان وجود فجوة بين ما يُقدّم من تدريب وبين الأثر الفعلي على سلوك الموظفين وأدائهم، الأمر الذي يطرح تساؤلات حول فاعلية هذه البرامج، ودرجة توافقها مع احتياجات الموظفين ومتطلبات التميز التنظيمي.

بناءً عليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة في الأدبيات السعودية من خلال تقييم أثر التدريب على التميز التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل خاص، مما يوفر تصوراً شاملاً للممارسات الفعالة ويعزز من فهم كيفية تحسين البرامج التدريبية لتحقيق نتائج ملموسة ودائمة

الفجوات النظرية :

الفجوات النظرية هي النقاط غير المكتملة أو غير المدروسة بشكل كاف في الأدبيات السابقة حول موضوع البحث ، فيما يخص دراسة أثر التدريب في تعزيز التميز التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الانماء في الرياض :

1. قلة الدراسات التي ربطت بين المتغيرات الثلاثة معاً (التدريب، التميز التنظيمي، الأداء الوظيفي) ضمن نموذج متكامل في بيئة العمل السعودية.

2. ندرة الأبحاث التطبيقية على القطاع المصرفي أو المالي في المملكة العربية السعودية، رغم حساسية هذا القطاع وأهمية تطوير رأس المال البشري فيه.

3. التركيز في معظم الدراسات السابقة إما على التدريب وتأثيره على الأداء، أو على التميز التنظيمي فقط، دون دراسة العلاقة السببية أو التداخل بين هذه المحاور.

4. قلة الأدلة الميدانية حول فاعلية برامج التدريب الحالية في الشركات السعودية، ومدى توافقها مع أهداف التميز التنظيمي.

5. غياب دراسات تحليلية محدثة تتناول شركة الإنماء بالتحديد، رغم كونها واحدة من أبرز المؤسسات المالية النشطة في المملكة.

6. عدم التعمق في فهم أثر التميز التنظيمي كمتغير وسيط يربط بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي في الأطر النظرية السابقة.

7. قلة الأبحاث التي تناولت أثر البرامج التدريبية من منظور الموظفين أنفسهم، والتركيز بدلاً من ذلك على رؤية الإدارة أو الجانب المؤسسي فقط.

الفجوات العلمية :

الفجوات العلمية لدراسة أثر التدريب في تعزيز التميز التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الانماء بالرياض تتعلق بجوانب التطبيقية التي قد لا تكون معالجة بالشكل الكافي، و تحتاج الى دراسة و تفاصيل أكثر لتقديم حلول فعالة. و فيما يلي ابرز الفجوات العملية التي يمكن تناولها للدراسة :

1. غياب نموذج تكاملي واضح يربط بين التدريب والتميز التنظيمي والأداء الوظيفي:

- معظم الدراسات ركزت على ثنائية (التدريب ↔ الأداء) أو (التميز ↔ الأداء)، دون دمج المحاور الثلاثة ضمن إطار بحثي واحد يُظهر الترابط والتأثير المتسلسل.

2. ندرة الدراسات التطبيقية في بيئة العمل السعودية، وخاصة في القطاع المصرفي:

- القليل من الدراسات تناولت القطاع المالي في المملكة بشكل خاص، على الرغم من تطوره واعتماده الكبير على الكفاءات البشرية.

3. ضعف التغطية البحثية لدور التميز التنظيمي كـ "متغير وسيط":

- لا توجد دراسات كافية توضح ما إذا كان التميز التنظيمي يُعد قناة تؤثر من خلالها برامج التدريب على الأداء الوظيفي.

4. غياب التقييم الميداني الدقيق لفاعلية البرامج التدريبية الحالية من منظور الموظفين أنفسهم:

- غالبًا ما تُقيّم البرامج التدريبية من الجانب الإداري فقط، دون الاستفادة من تجارب وانطباعات الموظفين الذين يخضعون لها فعليًا.

5. قلة الدراسات التي تناولت الأثر طويل المدى للتدريب على الأداء:

- تركز معظم الأبحاث على نتائج مباشرة أو قصيرة المدى، دون دراسة الأثر التراكمي أو المستدام للتدريب على سلوك الموظفين وجودة أدائهم.

أهمية البحث :

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تطوير مواردها البشرية بشكل مستمر، وذلك بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز في بيئات العمل التنافسية. ويُعد التدريب من أهم الأدوات الإستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمات لتعزيز مهارات موظفيها ورفع كفاءتهم، مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، الذي يُعد بدوره ركيزة أساسية في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التدريب والتميز التنظيمي، وتأثير هذه العلاقة على الأداء الوظيفي للعاملين، خصوصًا في المؤسسات المالية والمصرفية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري في تقديم خدماتها، مثل شركة الإنماء في الرياض. ورغم تعدد الدراسات التي تناولت كل متغير من هذه المتغيرات بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي ربطت بينها ضمن إطار تكاملي لا تزال محدودة، خاصة في البيئة السعودية.

ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث، من كونه يسعى إلى سد فجوة علمية وميدانية من خلال استكشاف الدور الذي يلعبه التدريب في تعزيز التميز التنظيمي، وكيف ينعكس ذلك على أداء الموظفين. كما يقدم البحث نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين السياسات التدريبية والإدارية داخل الشركة، وتدعم توجيهها نحو تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الأهمية النظرية:

تمثل الأهمية النظرية لهذا البحث مرتكزًا رئيسًا يساهم في إثراء المعرفة العلمية في مجالات إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والإدارة الإستراتيجية، من خلال دراسة العلاقة التكاملية بين ثلاثة مفاهيم محورية في بيئة العمل الحديثة، وهي: التدريب، التميز التنظيمي، والأداء الوظيفي.

يأتي هذا البحث ليضيف إلى الأدبيات العلمية ربطاً منهجياً بين التدريب كأداة تنمية تعتمد عليها المؤسسات لتطوير رأس المال البشري، والتميز التنظيمي كمفهوم حديث يسعى إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي من خلال تبني ممارسات إدارية متقدمة، وبين الأداء الوظيفي الذي يُعد مخرجاً حاسماً يعكس كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتكمن أهمية هذا البحث من الناحية النظرية في أنه:

1. **يسهم في بناء إطار نظري متكامل** يربط بين التدريب والتميز التنظيمي والأداء الوظيفي، وهو ارتباط لم يحظَ بقدر كافٍ من الدراسة المتعمقة في السياق العربي، لا سيما في بيئة العمل السعودية.
2. **يوضح دور التميز التنظيمي كمتغير وسيط**، وهي زاوية بحثية لم تُدرس بعمق في البحوث السابقة، مما يُكسب البحث طابعاً ابتكارياً من حيث تناول النظري والتحليلي.
3. **يدعم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة** التي تؤكد على الترابط بين تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي، بعيداً عن الفصل التقليدي بين العمليات التدريبية والنتائج التنظيمية.
4. **يعزز فهم الباحثين والدارسين لمفهوم التميز التنظيمي** الذي بدأ يأخذ حيزاً واسعاً في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، ولكنه لا يزال مفهوماً حديثاً نسبياً في الأدبيات العربية، ويحتاج إلى المزيد من التفسير والتطبيق في سياقات محلية.
5. **يسهم في توسيع نطاق استخدام النماذج التحليلية** التي تربط بين المتغيرات السلوكية والتنظيمية، مما يُمكن الباحثين المستقبليين من البناء عليه في تطوير نماذج قياس أكثر دقة وفاعلية.
6. **يوفر قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأطر النظرية للتدريب**، وذلك من خلال تقديم تصور علمي حول كيفية تصميم برامج تدريبية تسهم بفعالية في تعزيز عناصر التميز داخل المؤسسة.

الأهمية العلمية :

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يسعى إلى معالجة موضوع حيوي يمسّ جوهر العملية الإدارية والتنموية داخل المؤسسات المعاصرة، وهو العلاقة بين التدريب والتميز التنظيمي والأداء الوظيفي. وتكمن أهمية الدراسة علمياً في مساهمتها في تطوير المعرفة النظرية في مجالات متعددة، من أبرزها إدارة الموارد البشرية، إدارة الأداء، التطوير التنظيمي، والسلوك المهني.

1. يُسهم في توسيع القاعدة المعرفية حول العلاقة بين ثلاث متغيرات أساسية في الإدارة الحديثة، وهي: التدريب، التميز التنظيمي، والأداء الوظيفي، من خلال بناء نموذج بحثي متكامل يوضح طبيعة التفاعل والتأثير المتبادل بينها.
2. يعالج نقصاً واضحاً في الأدبيات العربية التي غالباً ما تركز على دراسة كل متغير بشكل منفصل أو في إطار ثنائي، دون تحليل العلاقة التراكمية والتكاملية بين هذه المفاهيم الثلاثة في سياق تنظيمي موحد.
3. يُقدّم معالجة علمية لمفهوم "التميز التنظيمي" من منظور جديد، عبر ربطه بالعمليات التدريبية والمخرجات العملية (الأداء الوظيفي)، مما يعزز الفهم النظري لهذا المفهوم ويُعمّق من استخداماته التطبيقية في الدراسات الإدارية.
4. يعزز الرصيد البحثي في بيئة العمل السعودية، التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات العلمية الميدانية التي تعكس خصائصها الثقافية والتنظيمية، خاصة في ظل التغيرات الإدارية والاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة 2030.
5. يفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين في مجال الإدارة، من خلال تقديم أسئلة وفرضيات يمكن البناء عليها لاحقاً في أبحاث مماثلة على قطاعات مختلفة (مثل الصحة، التعليم، الصناعة)، أو على مستويات إدارية مختلفة داخل نفس القطاع.

6. يساهم في إثراء النقاش الأكاديمي حول فعالية برامج التدريب وأثرها طويل المدى، وهو موضوع لا يزال محل جدل علمي واسع، خصوصاً فيما يتعلق بآليات قياس الأثر ومدى استمراريته وتأثيره الحقيقي على الأداء المؤسسي.

7. يربط بين المفاهيم الإدارية المعاصرة والتطبيقات الواقعية في مؤسسات القطاع الخاص، مما يُضفي على الدراسة بعداً علمياً ومهنياً في آن واحد، ويُعزز إمكانية استخدام نتائجها كمرجع نظري للباحثين والدارسين.

سؤال البحث الرئيسي :

في ضوء التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة، أصبح التركيز على تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر أحد الركائز الأساسية لتحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنظيمية. ويُعتبر التميز التنظيمي أداة استراتيجية تُسهم في رفع كفاءة العمل، وتعزيز قدرات الموظفين، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. كما أن الأداء الوظيفي يمثل انعكاساً مباشراً لقدرة العاملين على تنفيذ مهامهم بما يتوافق مع تطلعات المؤسسة.

وعلى الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية التدريب والتميز التنظيمي، إلا أن العلاقة بين هذه العناصر وتأثيرها على الأداء الوظيفي لا تزال غير واضحة بشكل كافٍ، خاصة في بيئات العمل العربية، وفي مؤسسات القطاع المالي على وجه الخصوص. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى بحث علمي يُسلط الضوء على هذا التفاعل الثلاثي داخل بيئة محددة، مثل شركة الإنماء في الرياض.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يتمثل السؤال الرئيسي للبحث في الآتي:

("ما أثر التدريب في تعزيز التميز التنظيمي، وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإنماء بمدينة الرياض؟)

الأسئلة الفرعية:

• ما مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في شركة الإنماء بمدينة الرياض؟

(يهدف هذا السؤال إلى استكشاف نوعية التدريب، ومدى توافقه مع احتياجات الموظفين والمهارات المطلوبة).

• ما مستوى التميز التنظيمي الذي تتمتع به شركة الإنماء من وجهة نظر موظفيها؟

(للقوف على مدى تطبيق ممارسات التميز مثل الجودة، الابتكار، رضا الموظفين، القيادة، وغيرها).

• ما طبيعة العلاقة بين التدريب والتميز التنظيمي داخل الشركة؟

(لتحليل ما إذا كان التدريب يسهم فعليًا في تحقيق التميز المؤسسي على مستوى الهيكل والعمليات).

• ما أثر التميز التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإنماء؟

(لتحديد ما إذا كان وجود ممارسات تميز تنظيمي يُحسن من كفاءة وجودة أداء الموظفين).

• هل يلعب التميز التنظيمي دور الوسيط بين التدريب والأداء الوظيفي؟

(وهذا هو السؤال التحليلي الأهم الذي يحاول الربط بين المتغيرات الثلاثة).

أهداف البحث :

يُعد تحديد أهداف البحث خطوة أساسية تسهم في توجيه الدراسة نحو تحقيق غاياتها العلمية والمنهجية، كما تساعد في وضع إطار واضح لما يسعى الباحث إلى تحقيقه. وانطلاقًا من أهمية التدريب كأداة لتنمية رأس المال البشري، والتميز التنظيمي كوسيلة استراتيجية لتحقيق الريادة المؤسسية، والأداء الوظيفي كمؤشر على فعالية العاملين، تبرز الحاجة إلى فهم العلاقة المتداخلة بين هذه العناصر الثلاثة، خاصة في المؤسسات المالية التي تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية مثل شركة الإنماء.

ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على كيفية إسهام التدريب في تعزيز ممارسات التميز التنظيمي، وكيفية انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تحليل الواقع الفعلي داخل بيئة العمل بالشركة، وبناء نموذج يفسر طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

الأهداف الفرعية :

1. تحليل واقع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في شركة الإنماء من حيث النوع، الأهداف، ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين الفعلية.
2. قياس مستوى التميز التنظيمي في شركة الإنماء بمدينة الرياض كما يُدركه العاملون، وتحديد أهم الممارسات التنظيمية التي تُسهم في تحقيقه.
3. التعرف على العلاقة بين التدريب والتميز التنظيمي داخل بيئة العمل، ومدى تأثير التدريب على تطوير القدرات التنظيمية وتحقيق الكفاءة المؤسسية.
4. دراسة تأثير التميز التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تقييم مدى مساهمة ممارسات التميز في تحسين أداء الموظفين.
5. استكشاف الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، لتحديد ما إذا كان وجود بيئة تنظيمية متميزة يعزز فعالية التدريب في تحسين الأداء.

فرضيات البحث :

في ظل بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، باتت المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات فعالة لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان استدامة أدائها. ومن بين هذه الاستراتيجيات، يبرز التدريب كأحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين أدائهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.

ويُعد التميز التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأوساط الإدارية، حيث يُمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال ممارسات إدارية متقدمة، وقيادة فعالة، وثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والتحسين المستمر. كما أن الأداء الوظيفي يُعد انعكاساً مباشراً لكفاءة الأفراد في تنفيذ مهامهم، ويُستخدم كمؤشر أساسي لقياس فاعلية العمليات الإدارية في أي منظمة.

ورغم ما توليه المؤسسات من اهتمام بالتدريب والتطوير، إلا أن هناك فجوة بحثية فيما يتعلق بفهم العلاقة المتبادلة بين التدريب والتميز التنظيمي، وتأثيرها المشترك على الأداء الوظيفي، خاصة في بيئة العمل السعودية والقطاع المصرفي على وجه التحديد. فالمؤسسات المالية، مثل شركة الإنماء في الرياض، تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، مما يجعل من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكل علمي لفهم كيف يُمكن للتدريب أن يسهم في تحقيق التميز وتحسين الأداء.

لذا، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر التدريب في تعزيز التميز التنظيمي، وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإنماء، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى بناء نموذج بحثي متكامل يربط بين هذه المتغيرات، ويسهم في تقديم نتائج علمية وتطبيقية يمكن أن تُفيد الباحثين والممارسين في هذا المجال.

الفرضية العامة (الرئيسية) :

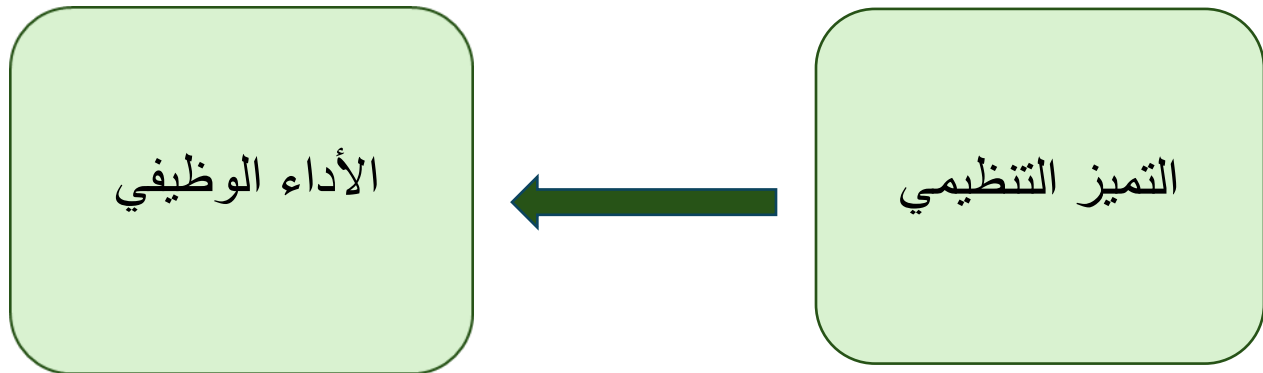
(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز التميز التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإنماء بمدينة الرياض.)

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية البرامج التدريبية ومستوى التميز التنظيمي في شركة الإنماء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإنماء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- يلعب التميز التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.
- تختلف استجابات العاملين حول أثر التدريب على التميز التنظيمي والأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

نموذج البحث :

شكل -1- يوضح نموذج البحث



H1, Ha , Hb , Hc , Hd , He , Hf , Hg , Hh

الدراسة الميدانية :

[/https://www.alinma.com](https://www.alinma.com)

تُعَدُّ شركة الإنماء—المعروفة بـ مصرف الإنماء—واحدة من أبرز المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية، وقد تأسست بمرسوم ملكي في عام 2006. وعلى الرغم من حداثة النسبية مقارنة بالبنوك التقليدية، إلا أنها تمكنت سريعاً من ترسيخ مكانتها كمؤسسة مصرفية متقدمة ومعتمدة بالكامل على الشريعة الإسلامية

يعتمد المصرف على هيكل ملكية متنوع يجمع بين القطاع العام والخاص: حيث يعود 30% من رأسماله إلى كل من صندوق الاستثمارات العامة، والهيئة العامة للتقاعد، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، بينما تتوزع النسبة المتبقية (70%) بين المساهمين العامين منذ إدراج المصرف في السوق المالية السعودية "تداول" عام 2008. يقدم مصرف الإنماء مجموعة شاملة من الخدمات المصرفية والمالية، تشمل: الحسابات الجارية، التمويل الشخصي والعقاري، بطاقات الائتمان، خدمات الشركات، التمويل التجاري، إدارة الأصول، الوساطة المالية والخدمات الرقمية المتطورة. ويغطي نشاطه قطاعات الأفراد والشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنشاط قوي عبر شبكة فروع وأجهزة ذاتية وخدمات إلكترونية.

منهجية البحث :

فلسفة البحث : الوضعية.

منهج البحث : الاستنتاجي.

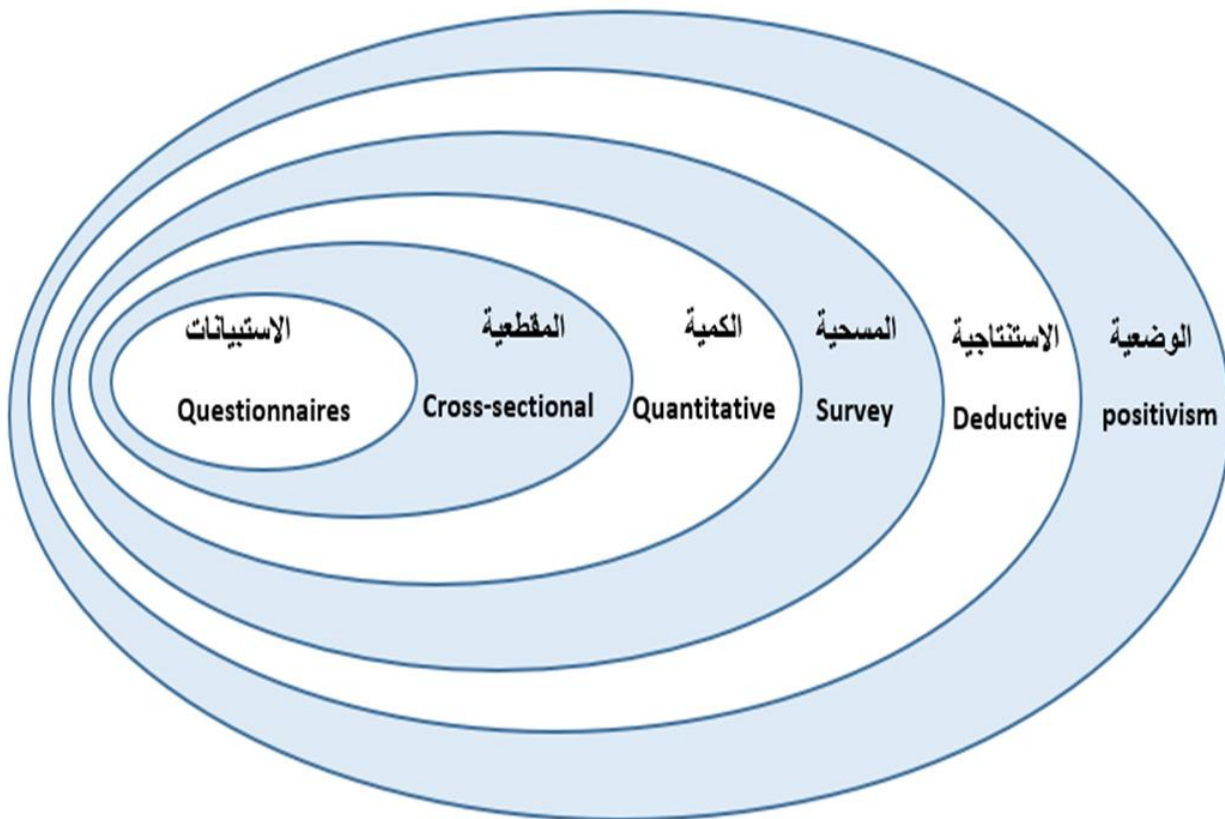
استراتيجية البحث : دراسة الحالة.

نوع البحث : الكمي.

الأفق الزمني : المقطعية.

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي .

شكل -2- يوضح نموذج منهجية البحث



هيكل المشروع :

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

شكل -3- يوضح هيكل المشروع



الفصل الثاني (الدراسات السابقة)

مقدمة :

وقد أشار كل من JERRY وUGBOR إلى أن المؤسسات التي تطبق معايير التميز التنظيمي قادرة على رفع الأداء الوظيفي للموظفين، وتعزيز رضاهم، وزيادة كفاءتهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية أكبر. ويعد التميز التنظيمي استراتيجية شاملة، تشمل جميع عناصر المؤسسة، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى تطوير الموارد البشرية، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المؤسسي والبيئي والاجتماعي.

يشكل التطور في الإدارة الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية بشكل عام والتنمية المستدامة بشكل خاص، إذ يلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد أصبح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ذا أهمية بالغة في السرد التنموي منذ عقود، خاصة مع نشر تقرير برونفلاند الصادر عن المجلس العالمي للبيئة والتنمية، حيث قدم هذا التقرير رؤية جديدة للتنمية تُركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. بعد نشر هذا التقرير، تبنت مؤسسات الحكم العالمي مثل الأمم المتحدة، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، هذا المفهوم على نطاق واسع، كما أصبح محور اهتمام الحكومات الوطنية والشركات متعددة الجنسيات، في سعيها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وقد جاء إعلان ريو لمؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية عام 1992، على غرار إعلان ستوكهولم لعام 1972، ليؤكد على الالتزام الدولي بحماية مصالح الجميع وضمان سلامة البيئة العالمية ونظام التنمية، حيث تناولت هذه التعهدات 27 مبدأً شاملاً للجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتكنولوجية للتنمية المستدامة. ويعكس هذا التطور في الفكر الإداري أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال برامج التدريب والتطوير التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، وتمنح الباحثين والممارسين في مجالات التنمية والصناعة والسياسات أدوات لفهم هذا المفهوم وتطبيقه بفاعلية.

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020؛ JERRY & UGBOR).

يلعب التدريب والتطوير الوظيفي دوراً أساسياً في تعزيز التميز التنظيمي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات. ويرتبط هذا الدور ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، التي تُعد من الأدوات الفعالة لتحقيق التنمية بشكل عام والتنمية المستدامة بشكل خاص. فقد أصبح مفهوم الإدارة الاستراتيجية محوراً مهماً في الدراسات التنموية منذ نشر تقرير برونفلاند الصادر عن المجلس العالمي للبيئة والتنمية، حيث أبرز التقرير أهمية التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية.

كما أن مؤتمرات الأمم المتحدة، مثل مؤتمر ريو عام 1992 وإعلان ستوكهولم عام 1972، أكدت على ضرورة حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة من خلال سياسات شاملة تشمل كافة جوانب الأداء المؤسسي، بما في ذلك العنصر البشري والتطوير المهني للعاملين. وتظهر الدراسات أن برامج التدريب الممنهجة تسهم في رفع كفاءة الموظفين، وتعزز قدرتهم على الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً على التميز التنظيمي للمؤسسة. وعليه، فإن الاستثمار في التدريب ليس مجرد أداة لتطوير المهارات الفردية، بل استراتيجية متكاملة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020؛ JERRY & UGBOR).

المبحث الأول (التميز التنظيمي) :

يُعد التميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تطوير أداء مستدام ومتفوق يحقق رضا العملاء، ويعزز التنافسية في بيئة العمل. ويرتبط التميز التنظيمي ارتباطاً مباشراً بمفهوم الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، إذ يتيح للمؤسسات تحسين عملياتها، وتنظيم الموارد بكفاءة، وتعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020).

ويعكس الاهتمام بالتدريب رؤية مؤسسية شاملة، حيث تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطوير العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، بما يتوافق مع المبادئ التي أعلن عنها في مؤتمرات الأمم المتحدة المعنية بالبيئة والتنمية مثل مؤتمر ريو عام 1992 وإعلان ستوكهولم عام 1972، والتي أكدت على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على حد سواء.

وتشير الدراسات إلى أن برامج التدريب الممنهجة والمتواصلة تساهم في رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز التميز التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملموس، بما يجعل المؤسسات أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020؛ JERRY & UGBOR).

يُعتبر التدريب أحد الركائز الأساسية للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، حيث يساهم في تطوير مهارات وكفاءات العاملين، ويعزز من قدرتهم على الابتكار واتخاذ القرارات الفعالة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. ويرتبط التدريب ارتباطاً مباشراً بتحقيق التميز التنظيمي، إذ يعمل على صقل القدرات البشرية وتحفيز الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أعلى.

وقد أكدت الدراسات الحديثة على أن الاستثمار في برامج التدريب ليس مجرد تطوير فردي للموظفين، بل هو استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. فالتدريب يعزز من فهم الموظفين لرؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، كما يتيح لهم تطبيق أفضل الممارسات المهنية في بيئة العمل، ويزيد من قدرتهم على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المستمرة.

كما أن أهمية التدريب تتجلى في سياق التنمية المستدامة، حيث يعد العنصر البشري محوراً أساسياً لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية، وفقاً للمبادئ التي أقرتها مؤتمرات الأمم

المتحدة، مثل مؤتمر ريو 1992 وإعلان ستوكهولم 1972. وتوضح الدراسات أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا بالغًا بتطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية مستمرة وممنهجة تحقق مستويات أعلى من التميز التنظيمي، وتتمكن من تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملموس، ما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020؛ JERRY & UGBOR).

مفهوم التميز التنظيمي :

يُعد التميز التنظيمي أحد المفاهيم الجوهرية في مجال الإدارة الحديثة، ويشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة المستدامة عبر جميع أنشطتها ومواردها. وقد اختلف الباحثون في تعريف هذا المفهوم بحسب أبعاد التركيز التي اعتمدها، سواء كانت إدارية، تنظيمية، أو متعلقة بالموارد البشرية:

- **د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين (2020)** يرى أن التميز التنظيمي هو "القدرة المؤسسية على تحسين الأداء بشكل مستمر من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، وتعزيز الابتكار، وتطوير الموارد البشرية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة".
- **Armstrong (2016)** يعرف التميز التنظيمي بأنه "تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة في العمليات والمهام، مع الالتزام بالمعايير المهنية والاستراتيجية التي تضمن استمرارية الأداء وتحقيق رضا العملاء".
- **JERRY & UGBOR** يشيران إلى أن التميز التنظيمي "يمثل استراتيجية شاملة تشمل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، إدارة الموارد البشرية، ونظم التقييم المستمرة، بهدف تعزيز القدرة التنافسية وزيادة فعالية الأداء الوظيفي".
- **Noe (2017)** يركز على البُعد البشري، ويعرف التميز التنظيمي بأنه "القدرة على تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويضمن الأداء المستدام على المدى الطويل".
- **منظمة الأمم المتحدة للتنمية والإدارة (UNDP, 2015)** ترى أن التميز التنظيمي هو "مفهوم شامل يتجاوز الأداء الفردي ليشمل التوافق بين العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، مع التركيز على الابتكار والجودة والاستدامة في اتخاذ القرارات".

أهمية التميز التنظيمي :

يكن أهمية التميز التنظيمي في كونه أداة محورية لتحقيق الأداء الفعال والمستدام داخل المؤسسات، حيث يسهم في:

يُعد التميز التنظيمي من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرات وكفاءات العاملين، وهو يمثل أداة مركزية لتحقيق التميز التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي. إذ يساعد التدريب على تطوير المهارات والمعارف، وتعزيز القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات السليمة، بما يتوافق مع أهداف الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في برامج تدريبية منظمة ومستدامة، قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي، كما تتيح للموظفين فرصة للتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة.

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020).

وقد أكد كل من JERRY وUGBOR على أن التدريب لا يقتصر على تحسين القدرات الفردية للموظفين، بل يمتد تأثيره ليشمل تعزيز الثقافة التنظيمية، وتحفيز روح التعاون والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة. كما أشار الباحثون مثل Armstrong (2016) وNoe (2017) إلى أن برامج التدريب الفعالة تسهم في رفع مستوى الالتزام المؤسسي، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وتعزيز الولاء الوظيفي، مما يجعل الاستثمار في التدريب جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية المؤسسية.

ويكتسب التدريب أهمية خاصة في سياق التنمية المستدامة، حيث يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية، وفقاً للمبادئ التي أكدت عليها مؤتمرات الأمم المتحدة، مثل إعلان ستوكهولم 1972 ومؤتمر ريو 1992. وفي هذا الإطار، يُعد التدريب أداة تمكينية للموظفين، تساهم في تعزيز قدرتهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين الأداء الوظيفي بما يحقق التميز المؤسسي على المستويين المحلي والدولي.

أهداف التميز التنظيمي :

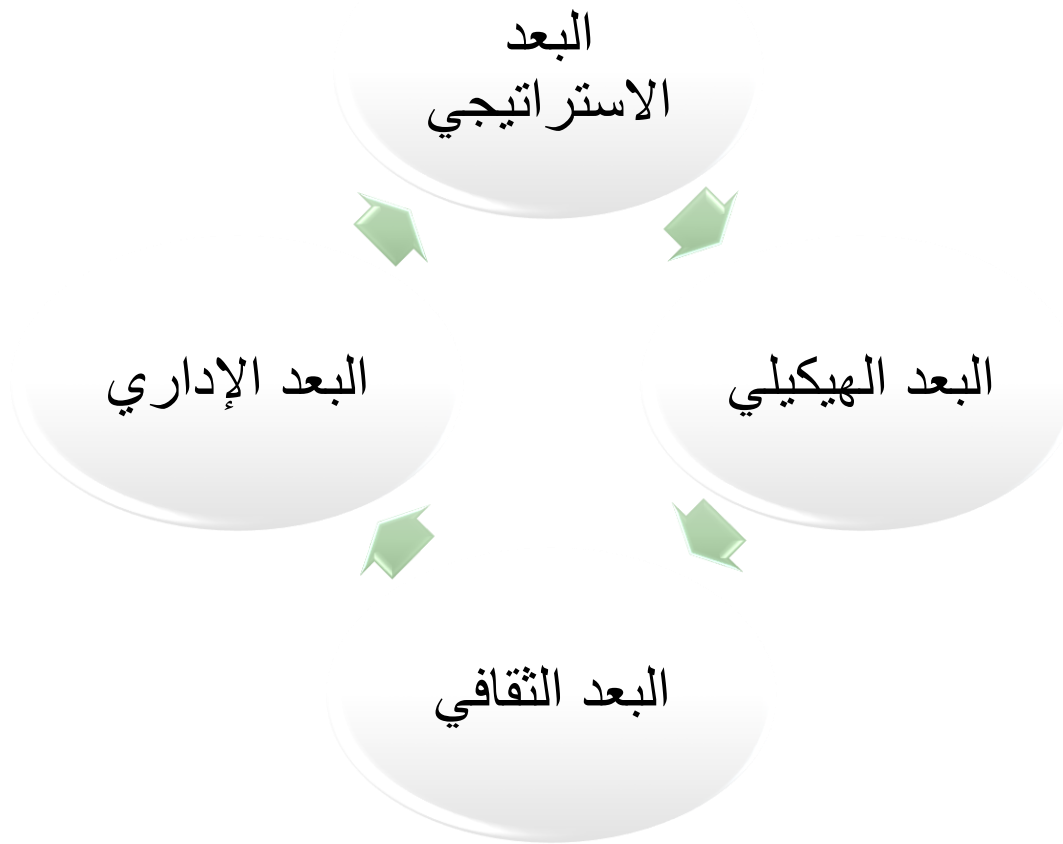
يهدف التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تطوير العنصر البشري وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. من أبرز هذه الأهداف:

- تطوير المهارات والكفاءات: يتيح التدريب للموظفين اكتساب مهارات ومعارف جديدة، بما يعزز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، ويزيد من استعدادهم لمواجهة التحديات المهنية والتكنولوجية (Armstrong, 2016).
- تعزيز التميز التنظيمي: يسهم التدريب في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والابتكار والالتزام بالأهداف المؤسسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى التنافسية (د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020).
- رفع مستوى الأداء الوظيفي: يعمل التدريب على تحسين قدرة الموظفين على أداء مهامهم بدقة وسرعة أكبر، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة وفعاليتها التشغيلية. (Noe, 2017).
- تحفيز الموظفين وتعزيز الولاء المؤسسي: تساهم برامج التدريب المستمرة في زيادة رضا الموظفين، وتعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، وتقليل معدلات دوران القوى العاملة (JERRY & UGBOR).
- تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات: يساعد التدريب على تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بما يحقق استدامة الأداء المؤسسي ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. (د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020).

أبعاد التميز التنظيمي :

يمتد التميز التنظيمي عبر عدة أبعاد رئيسية تضمن شمولية تأثيره على المؤسسة:

شكل -4- يوضح ابعاد التميز التنظيمي



المبحث الثاني (الأداء الوظيفي) :

يُعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تقيس كفاءة وفعالية الموظفين في المؤسسات، ويعكس مدى قدرة العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للمعايير المحددة. ويعتبر الأداء الوظيفي عنصراً محورياً في إدارة الموارد البشرية، إذ يرتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة العمل الدينامية .

(Armstrong, 2016).

ويشمل الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات والمهارات والقدرات التي يُظهرها الموظف أثناء أداء مهامه، بالإضافة إلى النتائج التي يحققها، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. ويؤكد الباحثون مثل Noe (2017) و JERRY & UGBOR على أن تحسين الأداء الوظيفي لا يقتصر على مراقبة النتائج النهائية، بل يشمل أيضًا دعم الموظفين من خلال التدريب والتطوير والتحفيز، لضمان استمرارية الأداء المتميز وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يرتبط الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي، والتحفيز، والالتزام المؤسسي، حيث تساهم بيئة العمل المحفزة وبرامج التطوير المهني في تعزيز قدرات الموظفين وتحقيق التميز في الأداء. ويعتبر قياس الأداء الوظيفي وتطويره أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من تحسين جودة العمليات، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020).

يرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالتميز التنظيمي، حيث يساهم تحسينه في رفع كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، وتعزيز جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وزيادة القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. وتشير الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي الفعال لا يتحقق فقط من خلال تحديد المهام والمراقبة، بل يتطلب دعماً مستمراً للموظفين عبر برامج التدريب والتطوير والتحفيز، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والمبادرة.

(Noe, 2017).

مفهوم الأداء الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم في إدارة الموارد البشرية والإدارة التنظيمية، حيث يعكس كفاءة وفعالية الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة وفق معايير محددة. وقد تناول الباحثون مفهوم الأداء الوظيفي من زوايا مختلفة، مع التركيز على النتائج الفردية والجماعية، والسلوكيات المهنية، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل:

- Armstrong (2016) يعرف الأداء الوظيفي بأنه "مقدار نجاح الموظف في إنجاز المهام الموكلة إليه وفقاً للمعايير والمؤشرات المحددة، مع مراعاة الجودة، الوقت، والكفاءة في استخدام الموارد".

- **Noe (2017)** يوضح أن الأداء الوظيفي يشمل "كلاً من السلوكيات التي يظهرها الموظف أثناء أداء مهامه، والنتائج التي يحققها، حيث يجب أن تتوافق هذه السلوكيات والنتائج مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية".
 - **JERRY & UGBOR** يشيران إلى أن الأداء الوظيفي "يعكس قدرة الموظف على تنفيذ مسؤولياته بشكل فعال، ويعتمد على التدريب والتحفيز والدعم المؤسسي، كما يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز التميز التنظيمي".
 - **د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين (2020)** يرى أن الأداء الوظيفي "ليس مجرد قياس للنتائج النهائية، بل هو عملية شاملة تشمل التطوير المستمر للمهارات والمعارف والسلوكيات التي تمكن الموظف من تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية".
 - **Ivancevich & Konopaske (2014)** يعرفان الأداء الوظيفي بأنه "مؤشر على نجاح الموظف في ترجمة المعرفة والمهارات والقدرات إلى سلوكيات عملية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى كفاءتها".
- وتجمع هذه التعريفات على أن الأداء الوظيفي يتضمن السلوكيات، النتائج، القدرات، والمهارات، وأن تحسينه يتطلب بيئة عمل محفزة، وتدريباً مستمراً، ودعماً إدارياً فعالاً، بما يضمن استدامة الإنجاز وتحقيق التميز التنظيمي. كما يشير الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي يُعد أداة استراتيجية لقياس فعالية الموارد البشرية وربطها بالنجاح المؤسسي طويل المدى.

أهمية الأداء الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، إذ يعكس مدى كفاءة وفعالية الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، ويؤثر بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات، ورضا العملاء، واستمرارية التميز التنظيمي. وقد أبرز الباحثون عدة جوانب لأهمية الأداء الوظيفي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **تحسين الإنتاجية والكفاءة المؤسسية:** يشير Armstrong (2016) إلى أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، وتقليل الهدر في الموارد، وتحقيق نتائج أفضل بأقل جهد وتكلفة.

2. تعزيز رضا الموظفين والتحفيز الداخلي: يرى Noe (2017) أن الأداء الوظيفي المرتفع يرتبط مباشرة بارتفاع رضا الموظفين وانتمائهم المؤسسي، مما يعزز التحفيز الذاتي لديهم ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. دعم التميز التنظيمي: يؤكد JERRY & UGBOR أن الأداء الوظيفي الفعال يمثل حجر الزاوية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يساهم في تحسين جودة العمليات، وزيادة القدرة التنافسية، وتعزيز الابتكار.
4. تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي: حسب د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين (2020)، يساعد قياس الأداء الوظيفي بشكل دوري الإدارة العليا على اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بالتدريب، والمكافآت، والترقية، والتطوير المؤسسي، مما يدعم استدامة النجاح المؤسسي.
5. رفع القدرة على التكيف مع التغيرات: يشير Ivancevich & Konopaske (2014) إلى أن الأداء الوظيفي الجيد يتيح للموظفين والمؤسسات الاستجابة بفاعلية للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، بما يضمن استمرارية الإنتاجية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
6. تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: الأداء الوظيفي المرتفع يساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية ويزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، كما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة (Armstrong, 2016).

أهداف الأداء الوظيفي :

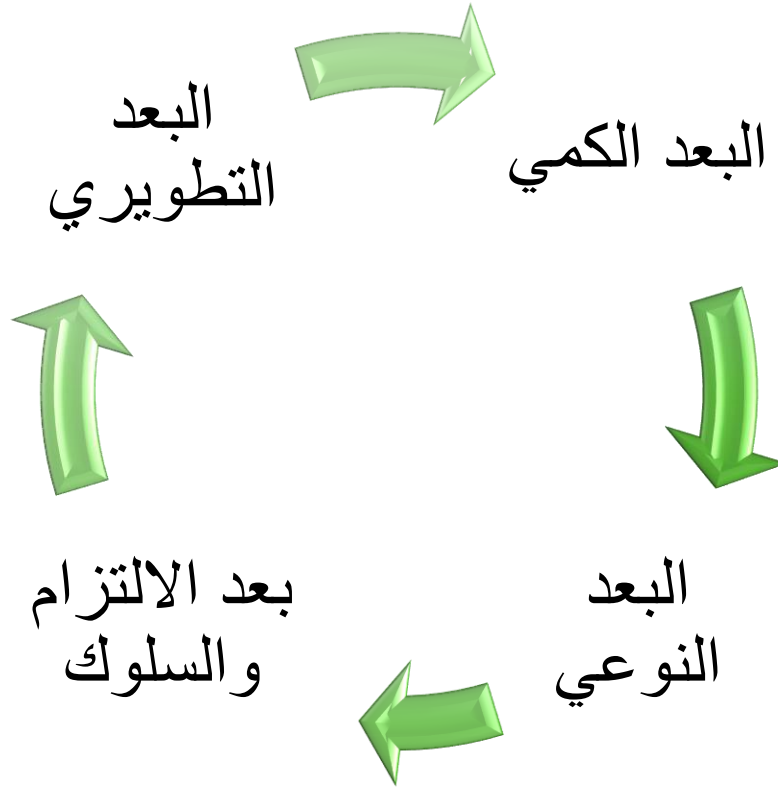
يهدف الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرات الموظفين، ومن أبرز هذه الأهداف:

- تحقيق كفاءة وفاعلية العمليات المؤسسية: يركز الأداء الوظيفي على تحسين إنتاجية الموظفين وضمان استخدام الموارد بكفاءة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة (Armstrong, 2016).
- تطوير المهارات والكفاءات الفردية: يسعى الأداء الوظيفي إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوجيه البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة الاستراتيجية (Noe, 2017).

- **تحفيز الموظفين وزيادة الالتزام المؤسسي:** يهدف الأداء الوظيفي إلى تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم داخليًا، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة وانتمائهم لها، ويشجعهم على بذل جهود إضافية لتحقيق التميز (JERRY & UGBOR).
- **دعم اتخاذ القرارات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي:** من خلال قياس الأداء الوظيفي بشكل دوري، يمكن للإدارة تحديد احتياجات التدريب والترقية والمكافآت، وكذلك وضع خطط استراتيجية لتحسين الإنتاجية وضمان استدامة النجاح المؤسسي (د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020).
- **تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات:** يهدف الأداء الوظيفي إلى تمكين الموظفين والمؤسسة من مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بمرونة، وضمان استمرار الأداء المتميز حتى في ظروف بيئة العمل المتغيرة (Ivancevich & Konopaske, 2014).

أبعاد الأداء الوظيفي :

الشكل -5- يوضح ابعاد الأداء الوظيفي



العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء الوظيفي :

يُعتبر التميز التنظيمي والأداء الوظيفي من أبرز المتغيرات التي تؤثر بشكل متبادل على نجاح المؤسسات واستدامة أدائها. إذ يُعد التميز التنظيمي إطارًا استراتيجيًا يشمل جميع العمليات المؤسسية والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، بينما يعكس الأداء الوظيفي كفاءة وفاعلية الموظفين في تحقيق أهداف هذه المؤسسة. وبذلك، ترتبط قدرة المؤسسة على التميز مباشرة بمدى أداء موظفيها

(Armstrong, 2016).

1. تعزيز الأداء الوظيفي من خلال التميز التنظيمي: تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى معايير التميز التنظيمي وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية تتميز ببيئة عمل محفزة، توفر الدعم والتدريب المستمر للموظفين، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي (JERRY & UGBOR).

2. تطوير الكفاءات والمهارات: يرى Noe (2017) أن التميز التنظيمي يشمل تطوير المهارات والقدرات البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، حيث يصبح الموظف أكثر قدرة على تنفيذ المهام بكفاءة أعلى، وتحقيق النتائج المرجوة في وقت أقل وبجودة أفضل.

3. تأثير الثقافة التنظيمية: تؤكد دراسة د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين (2020) أن الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز، والتي تشجع الابتكار والمبادرة والمسؤولية الفردية، تخلق بيئة عمل تعزز الأداء الوظيفي للموظفين، وترفع من مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي.

الخاتمة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن التميز التنظيمي والأداء الوظيفي يمثلان ركيزتين أساسيتين لنجاح المؤسسات واستدامة أدائها. فقد أظهرت البحوث أن التميز التنظيمي ليس مجرد إطار إداري نظري، بل هو عملية استراتيجية تشمل تطوير الثقافة التنظيمية، وتعزيز الكفاءات البشرية، وابتكار العمليات والإجراءات، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة .

(Armstrong, 2016؛ JERRY & UGBOR).

كما بينت الدراسات أن الأداء الوظيفي يعد المؤشر الحيوي لقياس كفاءة وفاعلية الموظفين، حيث يشمل البعد الكمي والنوعي، والسلوكيات المهنية، والتطوير المستمر، والقدرة على الابتكار والتعاون المؤسسي (Noe, 2017؛ د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020؛ Ivancevich & Konopaske, 2014).

وقد أظهرت البحوث أن تعزيز الأداء الوظيفي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التميز التنظيمي، والعكس صحيح، حيث أن بيئة العمل المنظمة والمتميزة توفر الدعم والتحفيز اللازمين للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين التميز التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث يؤدي التميز التنظيمي إلى تحسين بيئة العمل، وتوفير التدريب والموارد، وتعزيز روح الابتكار والمسؤولية لدى الموظفين، مما يرفع مستوى الأداء الوظيفي ويحقق نتائج مؤسسية متميزة. وفي المقابل، يسهم الأداء الوظيفي الفعال في دعم التميز التنظيمي من خلال تحسين جودة العمليات، وزيادة القدرة التنافسية، وتعزيز استدامة الإنجازات المؤسسية.

المراجع :

البحيري، هشام محمد صبري. (2020). تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*.

الصادق، محمد أحمد، وعمران، عبدالله مشبب. (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(1)، 104-89. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q180123>

الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*.

مجلة العلوم الإدارية، (2019) دراسة "الأداء الوظيفي: تحليل الأبعاد والعوامل المؤثرة عبدالله الدوسري، ومنى الغامدي

مجلة علم النفس وعلم الاجتماع، (2018) الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية على الموظفين في القطاع الحكومي سامي عبد الله

https://alat.journals.ekb.eg/article_261075.html

الدراسات الاقتصادية والإدارية، (2020) التميز التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي عبد الله العتيبي، وعائشة البغدادي

مجلة الإدارة الدولية، (2017) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية حسن علي الزهراني، ورندا سعيد

https://journals.ekb.eg/article_290141_f41f3166d75192f679616f9f6e0506ca.pdf

f

عبود، مدهلل بشير (2020) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة،
مجلة اتحاد الجامعات العربية لمبحوث في التعليم العالي

https://journals.ekb.eg/article_290141_f41f3166d75192f679616f9f6e0506ca.pdf

f

Armstrong, M. (2022). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page.

د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين (2020). إدارة الأداء الوظيفي: مدخل استراتيجي. دار النشر الجامعي .

Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., Wright, P. M., & Noe, R. A. (2017). Fundamentals of Human Resource Management. McGraw-Hill Education.

Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2014). Organizational Behavior and Management (10th ed.). McGraw-Hill Education.