

**دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي  
في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية 2030  
"دراسة ميدانية على الإداريين والإداريات بجامعة الملك عبد العزيز"**

**الباحثة. بسمة مبارك سالم اليوبي**

**كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة  
العربية السعودية**

**[afghde@hotmail.com](mailto:afghde@hotmail.com)**

**د.خديجة محمود زكي**

**أستاذ مشارك ، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد  
العزيز، المملكة العربية السعودية**

**[kzaki@kau.edu.sa](mailto:kzaki@kau.edu.sa)**

## الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على دور وآليات واستراتيجيات وأساليب التدريب التي يقدمها معهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030، وتبيان درجة تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من المبادرات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بالمعهد التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد الاستبانات المكتملة (318) استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (4588).

توصلت الدراسة إلى وجود استجابة بدرجة (موافق) على آليات واستراتيجيات وأساليب التدريب، ووجود استجابة بدرجة (موافق) على تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من التدريب، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كل من متغيري (آليات واستراتيجيات التدريب، وأساليب التدريب) ومتغير (التميز في الأداء الحكومي). أوصت الدراسة بمراعاة وضوح معايير القبول ببرامج المعهد، وتحقيق العدالة في الحصول على الفرص التدريبية، وتشجيع حضور منتسبي الجامعات لبرامج التدريب بالمعهد من أجل تحقيق التميز في الأداء الحكومي.

**كلمات مفتاحية:** التدريب، التميز، الأداء الحكومي، الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز

**The role of training initiatives at the Institute of Public Administration in achieving excellence in governmental performance in light of the National Transformation Program for the Vision of 2030**  
**"A field study on administrators at King Abdulaziz University"**

**Abstract:**

The study aimed to identify the role, mechanisms, strategies and methods of training provided by the Institute of Public Administration to achieve excellence in governmental performance in the light of the National Transformation Program for the Kingdom's Vision 2030, and to show the degree of achieving excellence in governmental performance, in addition to reveal statistically significant differences between the responses of individuals that are attributed to demographic variables. To achieve the study objectives, descriptive analytical method was used, and questionnaire was used as a tool for data collection. The number of completed questionnaires were (318) which were distributed to a random sample of the study population of which was consisting of (4588 respondent).

The study found that respondents (agree) on the training mechanisms, strategies and methods, and (agree) on achieving excellence in governmental performance among the beneficiaries. Also, there's a statistically significant correlation at the level (0.05) between the variables (training mechanisms, strategies, methods) and (excellence in government performance). The study recommended taking into account the clarity of admission criteria for the institute's programs, achieving justice in obtaining training opportunities, and encouraging university employees to attend the institute's training programs in order to achieve excellence in governmental performance

**Keywords: Training, Excellence, Governmental Performance, Public Administration, King Abdulaziz University**

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة أولاً: المقدمة

أصبح تحقيق التميز في الأداء بالمنظمات ضرورة ملحة لتقديم أفضل الخدمات والحصول على أفضل العوائد؛ لذا يجب على المنظمات الحرص على نشر ثقافة التميز بين موظفيها. ويشترك في تحقيق رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية كلاً من القطاع العام والخاص، وهو ما يتطلب تطوير أداء كافة الأجهزة الحكومية لمواكبة التطلعات ومواجهة التحديات، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تنمية إدارية شاملة تستهدف تحقيق التميز في الأداء الحكومي. ومن أجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية؛ تم إطلاق برنامج التحول الوطني كأحد البرامج التنفيذية للرؤية، وحددت الخطة التنفيذية للبرنامج 2018-2020 ثمانية أبعاد؛ يركز البعد الخامس منها على (تحقيق التميز في الأداء الحكومي) من خلال: "تعزيز الأداء الحكومي وتحسين خدماته عبر عدة قنوات، منها رفع مستوى إنتاجية الموظف الحكومي. (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني، 2020).

اعتماداً على ما تقدم؛ حرص معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية على ربط أهدافه الاستراتيجية بأهداف رؤية المملكة 2030، ولذلك وضع المعهد استراتيجية تهدف إلى "زيادة التأثير المجتمعي للمعهد من خلال تعزيز دوره كبيت خبرة متميز لدعم التغيير والتطوير المؤسسي والإداري، وتطوير بيئة عمل مترابطة ومتفاعلة يكون من مميزاتها سرعة الاستجابة، وبناء موارد بشرية محفزة وقادرة" (معهد الإدارة العامة، 2020) ونظراً لأهمية الأدوار المنوطة بمعهد الإدارة العامة، واشتراكه مع عدد من القطاعات الأخرى في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الواردة في رؤية المملكة 2030، وحيث أن وثيقة التحول الوطني نصت على اسناد برامج تطوير الموارد البشرية إلى معهد الإدارة العامة بصفته الجهة المركزية المعنية بتطوير الموارد البشرية؛ فقد تناولت الدراسة مبادرات التدريب بالمعهد من أجل الوقوف على دورها في تحقيق التميز في الأداء الحكومي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

يواجه المسؤولون بالإدارات الحكومية الكثير من التحديات لتطوير الموارد البشرية لرفع مستوى أدائهم وتحقيق التميز بتقديم الخدمات؛ لذا تسعى أجهزة الإدارة العامة لمواكبة التغير والتطور السريع لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وبرغم مواجهتها لبعض المعوقات والعقبات؛ فقد أجرت المملكة عدداً من الإصلاحات الإدارية لتحسين أدائها الحكومي، واتخذت عدداً من القرارات والمبادرات الإيجابية، وقد نصت وثيقة التحول الوطني على اسناد برامج

تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب إلى معهد الإدارة العامة بصفته الجهة المركزية المعنية بتطوير الموارد البشرية وكذلك لضمان كفاءة البرامج المقدمة لكافة موظفي الدولة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030 من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة موافقة الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز على آليات واستراتيجيات معهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي؟
2. ما درجة موافقة الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز على أساليب التدريب بمعهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي؟
3. ما درجة تحقق التميز في الأداء الحكومي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز من مبادرات التدريب؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين كلاً من متغيري (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) وبين متغير (التميز في الأداء الحكومي)؟
6. هل يوجد أثر (لدور) مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على درجة موافقة الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز على آليات واستراتيجيات معهد الإدارة العامة لتحقيق التميز بالأداء الحكومي.
2. التعرف على درجة موافقة الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز على أساليب التدريب المقدمة في معهد الإدارة العامة لتحقيق التميز بالأداء الحكومي.
3. التعرف على درجة تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من المبادرات من وجهة نظر موظفيها.

4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
5. التعرف على العلاقة الارتباطية بين كل من متغيري (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) وبين متغير (التميز في الأداء الحكومي).
6. التعرف على أثر (دور) مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030؟

#### رابعاً: أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية: تكمن في إثراء الأبحاث العلمية ذات الصلة برؤية المملكة 2030، والتميز في الأداء الحكومي، وكذلك لتناولها دراسة مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة ودورها في تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية 2030 نظراً لقلّة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.
- الأهمية التطبيقية: تتمثل في استنتاجات وتوصيات الدراسة التي تبرز دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تطوير العملية الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات الحكومية، والسعي لتحسين الخدمات المقدمة لمواكبة برامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030، والمساهمة بتزويد المسؤولين بتغذية راجعة عن المبادرات والقرارات التي اتخذتها المنظمة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي.

#### خامساً: حدود الدراسة

- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على جامعة الملك عبد العزيز بالمقر الرئيسي وفرعها برباغ.
- الحد البشري: أجريت الدراسة على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بالمقر الرئيسي وفرعها برباغ.
- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق البعد الخامس (التميز في الأداء الحكومي) في ضوء برنامج التحول الوطني 2030.

## سادساً: مصطلحات الدراسة

- الدور: يعرف كاتز وكاهن (Kats & Kahen) الدور بأنه: "إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة والالتزامات الداخلية غير المتعلقة بهذه العلاقة الوظيفية"، فيما يعرفه لينتون (Linton) بأنه: "الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة" (Dick & Sluss، 2011).
- المبادرات: في ضوء الخدمات التي يقدمها معهد الإدارة العامة ترى الباحثة انه يمكن تعريف المبادرة بأنها برنامج أو مشروع محدد الوقت لإنجاز الأهداف، ويمكن استخدامها لدعم الأهداف كمراحل رئيسية عندما تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة: مجموعة مبادرات التدريب (البرنامج الوطني للتدريب عن بعد وبناء وتطبيق الإطار الوطني للتدريب، والبرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية، والبرنامج الوطني للتدريب لرؤية 2030) التي يقدمها معهد الإدارة العامة لتحقيق أهداف البعد الخامس من أبعاد برنامج التحول الوطني وهو التميز في الأداء الحكومي. (معهد الإدارة العامة، 2020)
- التميز في الأداء الحكومي: "هو أحد محاور برنامج التحول الوطني، ويهدف إلى تعزيز الأداء الحكومي وتحسين خدماته من خلال رفع مستوى إنتاجية الموظف الحكومي وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتطوير نظام الخدمة المدنية، ورفع كفاءة البنى التحتية، وتفعيل الخدمات الإلكترونية بشكل أوسع، وبناء قنوات للتواصل الفعال بين مقدمي الخدمات الحكومية والعملاء والمستفيدين، للوصول إلى تجربة عميل متميزة". (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني، 2020)
- برنامج التحول الوطني: "برنامج تنفيذي على مستوى (24) جهة حكومية قائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية، يهدف لتنفيذ وتحقيق رؤية المملكة 2030، من خلال تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتعزيز الممكنات الاقتصادية، والارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية، عبر تسريع وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية، وإشراك المستفيدين في التعرف على التحديات وابتكار الحلول، ومساهماتهم في التنفيذ، وتقييم أداء مبادرات البرنامج". (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني، 2020).

## الجزء الثاني: الدراسات السابقة

لبناء الاطار النظري للدراسة والتعقيب على نتائجها، تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها، وقد اتضح من الإطار العام للدراسات السابقة هدفها لدراسة المتغيرات وتسايط الضوء على

تحقيق التميز في الأداء وأهمية دور التنظيم المؤسسي، حيث اهتمت بجوانب تحسين وتطوير قادة المنظمات والعاملين بها، كما هو الحال بالنسبة لدراسة (Calvo-Mora (2014، التي درست أثر عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة التميز، وآلية عمل الإدارة الفعّالة كما في دراسة (Suarez (2016، واهتمت بعض الدراسات بالمعوقات التي تواجه العمل بإدارة التميز، وجوانب تحسين الأداء بمنظور رؤية المملكة العربية السعودية 2030، كما في دراسة ملكاوي (2019) التي ركزت على دور رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)، من خلال تمكين الإدارات المختلفة والعاملين في معهد الإدارة العامة من استغلاله في تحقيق التميز المؤسسي.

فيما تناولت بعض الدراسات القدرات الإدارية اللازمة لتطوير القادة بمنظور أهداف رؤية المملكة 2030، مثل دراسة الثبيتي (2019)، كما تناولت دراسة الغامدي (2019) آراء قادة المجتمع المحلي، بالإضافة إلى آراء العاملين في المنظمات بمنظور أهداف رؤية المملكة 2030، واهتمت دراسة العجمي (2017) بتطوير الأداء الإداري بمنظور مدخل إدارة التميز، وتناولت دراسة السواط (2016) مفهوم إدارة التميز والمعوقات التي تواجه تطبيقها، واهتمت دراسة الحمدان (2015) بدراسة أثر التدريب على تحقيق التميز في أداء العاملين.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات باتباعها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات كدراسة ملكاوي (2019)، ودراسة الثبيتي (2019)، ودراسة العجمي (2017)، ودراسة السواط (2016)، ودراسة الحمدان (2015)، ودراسة (Suarez (2016، بالإضافة إلى الاهتمام المشترك بدراسة الممارسات التنظيمية والبشرية للمنظمات التي تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي.

وتتميز هذه الدراسة بأنها تبين الأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسي التي من شأنها مساعدة المنظمات على تحقيق التميز، وتوضح الأهداف الاستراتيجية للبعد الخامس من برنامج التحول الوطني، وتسلسل الضوء على دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تطوير العملية الإدارية والتنظيمية في المؤسسات الحكومية، وتقدم التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين الخدمات المقدمة لمواكبة برامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030.

## الفجوة البحثية للدراسة

جدول(1): الفجوة البحثية للدراسة		
ما تضيفه الدراسة الحالية	ما لم تتطرق له الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)	ما بحثته الدراسات السابقة
- تبين الأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسي التي من شأنها مساعدة المنظمات على تحقيق التميز. - الأهداف الاستراتيجية للبعد الخامس من	- دور مبادرات التدريب التي يقدمها معهد الإدارة العامة في تطوير العملية الإدارية والتنظيمية في المؤسسات	- القدرات الإدارية المطلوبة لتطوير أداء القيادات في ضوء رؤية المملكة 2030. - دور رأس المال الفكري في



<p>برنامج التحول الوطني (تحقيق التميز في الأداء الحكومي).</p> <p>- تبرز دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تطوير العملية الإدارية والتنظيمية في المؤسسات الحكومية.</p> <p>- تسعى لتحسين الخدمات المقدمة لمواكبة برامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030.</p> <p>- تكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.</p>	<p>الحكومية.</p> <p>- آليات واستراتيجيات معهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي.</p> <p>- أساليب التدريب بمعهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي.</p> <p>- درجة تحقق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من مبادرات المعهد.</p>	<p>تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.</p> <p>- سبل تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز.</p> <p>- أثر التدريب على تميز أداء العاملين.</p> <p>- دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة التميز.</p> <p>- معوقات إدارة التميز التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية.</p> <p>- كيفية عمل نظم الإدارة الفعالة.</p> <p>- دراسة العلاقة بين العوامل الاجتماعية والتقنية لإدارة الجودة الشاملة، ومخرجات المؤسسة ونتائجها.</p>
---	---	--

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

## الجزء الثالث: الإطار النظري للدراسة

### أولاً: التميز في الأداء

يشير مفهوم التميز إلى قدرة الفرد على تحقيق نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وقدرته على تلاشي التعرض للخطأ أو الانحراف قدر الإمكان، من خلال الاعتماد على رؤية واضحة وأهداف محددة، والتخطيط والتنفيذ السليمين لتلك الأهداف، والتقويم المستمر للنتائج، وينطبق المفهوم على أداء وشخصية الفرد، كما ينطبق على أداء فريق العمل، وكذلك على الجانب التنظيمي متمثلاً في التميز المؤسسي.

يعرف التميز بأنه: "قدرة المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية" (اللوكان، 2018:67)، كما يعرف بأنه: "التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، وهو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية تشمل التركيز على الأداء والنتائج والابتكار والتحسين المستمر وإشراك الموارد البشرية" (الحمدان، 2015:56).

ويستنتج من التعريفات السابقة أن مفهوم التميز من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى إلى الوصول إلى درجة متقدمة من التفوق والتفرد والإبداع والجدارة، بهدف مواكبة القوة التنافسية والارتقاء بالمنظمة

### ثانياً: التميز المؤسسي

يمكن القول إن التميز المؤسسي هو قدرة المنظمات على التفوق في أدائها، والمساهمة بشكل استراتيجي في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، والمنظمات المتميزة هي التي تسعى لتحقيق الاحتياجات الحالية، والتوقعات المستقبلية لجميع العملاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة، وذلك من خلال نوع وكيفية الخدمات المقدمة ويقوم التميز المؤسسي على عدة أسس تتمثل في؛ "تحليل المعلومات، نقل المعرفة ضمن المنظمة، تبسيط الإجراءات، تطوير إدارة الموارد البشرية، العمل بروح الفريق الواحد، ترسيخ الثقافة، المساءلة، الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة، القيادة، التركيز على رضا العميل، وقياس الأداء" (الدويري، 2006:55).

### ثالثاً: الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "درجة قيام العاملين بالمسؤوليات والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية وفقاً للقواعد والمعايير والنظم المحددة بهذا الخصوص وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة" (الجدلي، 2017:3).

### محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي: (بشير، 2015:30):

1. كمية الجهد: مقدار الطاقة التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
2. نوعية الجهد: أي مستوى الدقة في إنجاز العمل، بحيث أن يكون هذا الجهد مطابقاً لمقاييس ومواصفات العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد.
3. نمط الإنجاز: هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

يستنتج من السابق أن الأداء هو نتاج تفاعل المحددات السابقة التي لا يمكن فصل أحدها لتحقيقه، ومنطق يجزم بضرورة تحليلها كلياً لمعرفة نوع الأداء وآلية تقسيمه، كما يمكن أن تكون المحددات السابقة المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعالية الأداء.

## خامساً: رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تقوم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على ثلاث ركائز، وهي: (رؤية المملكة العربية السعودية، 2022).

1. المملكة هي بلد الحرمين الشريفين وقلب العالمين العربي والإسلامي.
  2. تسخر المملكة قوتها الاستثمارية الهائلة لبناء اقتصاد أكثر تنوعاً واستدامة.
  3. تحظى المملكة بموقع استراتيجي مميز يساعدها على تعزيز مكانتها كمحرك رئيسي للتجارة الدولية، ومحور يربط قارات ثلاث، هي؛ إفريقيا وآسيا وأوروبا.
- وتتمحور أهداف رؤية المملكة 2030 حول تحقيق (96) هدفاً استراتيجياً، وتسعى إلى الاقتصاد المزدهر الذي يوفر الفرص للجميع من خلال بناء نظام تعليمي ينسجم مع احتياجات السوق، ويجهز الشباب بالمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وتطبيق مبادئ الكفاءة والمساءلة على جميع المستويات، بما في ذلك بناء حكومة فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة، وعالية الأداء.

## سادساً: برنامج التحول الوطني

أحد البرامج التنفيذية لرؤية المملكة 2030، ويهدف إلى تطوير العمل الحكومي، وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق الرؤية، واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها ويضم ثمانية أبعاد، وهي: (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2018-2020).

1. الارتقاء بالرعاية الصحية.
2. تحسين مستويات المعيشة والسلامة.
3. ضمان استدامة الموارد الحيوية.
4. تعزيز التنمية المجتمعية وتطوير القطاع غير الربحي.
5. تحقيق التميز في الأداء الحكومي.
6. تمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته.
7. الإسهام في تمكين القطاع الخاص.
8. تطوير القطاع السياحي والتراث الوطني.

ولكون الدراسة تتمحور حول البعد الخامس من الأبعاد السابقة (تحقيق التميز في الأداء الحكومي)؛ لذلك تتناول الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً.

## البعد الخامس (تحقيق التميز في الأداء الحكومي)

يسعى البعد الخامس من برنامج التحول الوطني إلى: "تعزيز الأداء الحكومي، وتحسين خدماته، من خلال رفع مستوى إنتاجية الموظف الحكومي، وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتطوير نظام الخدمة المدنية، ورفع كفاءة البنى التحتية، وتفعيل الخدمات الإلكترونية بشكل أوسع، وبناء قنوات للتواصل الفعال بين مقدمي الخدمات

الحكومية والعلماء والمستفيدين، للوصول إلى تجربة عميل متميزة" (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2020-2018).

### الأهداف الاستراتيجية للبعد الخامس

1. تحسين إنتاجية موظفي الحكومة.
2. تطوير الحكومة الإلكترونية.
3. الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
4. تعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية.
5. دعم قنوات التواصل مع المواطنين ومجتمع الأعمال.
6. ضمان تجاوب الجهات الحكومية لملاحظات عملائها.

### سابعاً: معهد الإدارة العامة

يعتبر هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم. كما يختص المعهد بالإسهام في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث المتعلقة بشؤون الإدارة (معهد الإدارة العامة، 2020).

### مبادرات معهد الإدارة العامة

1. البرنامج الوطني للتدريب عن بعد.
2. بناء وتطبيق الإطار الوطني للتدريب.
3. البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية.
4. مراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية.
5. البرنامج الوطني للابتكار الحكومي.
6. برنامج حلول القضايا والمشكلات الإدارية في أجهزة القطاع الحكومي – حلول.
7. البرنامج الوطني للتدريب لرؤية المملكة 2030.

## الجزء الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة من حيث منهجيتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة، وخطوات إعدادها، وطريقة التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة، والتي تمثلت في الصدق والثبات، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة للإجابة على أسئلة الدراسة.

### أولاً: منهج الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة؛ تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويبيّن خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة، أو حجمها، كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها؛ وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات. وترتكز هذه الدراسة على وصف وتحليل دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي من وجهة نظر الإداريين والإداريات بجامعة الملك عبد العزيز.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وفرع الجامعة برابع والبالغ عددهم (4588) فرداً، بواقع (2913) من الذكور، (1675) من الإناث، حسب إحصائية إدارة شؤون الموظفين للفصل الدراسي الأول للعام 1442/1441 هـ.

جدول (2): إحصائية مجتمع الدراسة		
الجنس	العدد	%
ذكر	2913	63.49
أنثى	1675	36.51
الكلي	4588	100

### ثالثاً: عينة الدراسة

تم التطبيق أولاً على عينة استطلاعية تكونت من (30) فرداً بواقع (15) من الذكور، (15) من الإناث، تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق - الثبات) وبعد التأكد من توافر الصدق والثبات في أداة الدراسة، تم اخذ عينة عشوائية، وتم تحديد حجمها في ضوء قانون حجم العينة المناسب حسب طريقة Sample Size Calculator والتي بلغت (318) فرداً، وفيما يلي وصفا لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (3): الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية			
المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	184	57.86
	أنثى	134	42.14
المؤهل العلمي	دراسات عليا	66	20.76
	بكالوريوس	222	69.81
	ثانوية عامة	30	9.43
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	4.40
	من 5 - أقل من 10 سنوات	104	32.70
	من 10 سنوات فأكثر	200	62.90

### رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبتيان كأداة، وبعد تحديد هدف الاستبتيان؛ تم البحث في قواعد المعلومات من الدوريات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، كما تم التواصل مع عدد من ذوي زوات الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم في بناء الاستبتيان، باستثناء فقرة رقم (13) تم اقتباسها من الاستبانة الخاصة بدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيراً وسيطاً -دراسة حالة على معهد الإدارة العامة (ملاوي، 2019).

### خامساً: صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين (صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي)، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية من (30) فرداً، وتم الحصول على النتائج التالية:

#### 1. صدق المحكمين

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، وجهات أخرى، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضعاً به مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبلغ عدد المحكمين (7) محكمين، وبناءً على ملاحظات المحكمين من حيث مناسبة العبارة لما تقيسه، ووضوحها، وانتمائها للمحور، وسلامة الصياغة اللغوية، وملائمة فئات الاستجابة؛ تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها، ليصبح عدد العبارات الواردة في الاستبيان (18) عبارة، موزعة على (3) محاور، وبذلك يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بصدق المحكمين.

### 1. صدق الاتساق الداخلي

تم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية (30) فرداً، وتم الحصول على ما يلي:

جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال					
المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.60	13	0.73	8	0.71	1
0.62	14	0.60	9	0.69	2
0.71	15	0.62	10	0.58	3
0.68	16	0.75	11	0.64	4
0.67	17	0.72	12	0.67	5
0.70	18			0.67	6
				0.63	7

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.58) إلى (0.75)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) ونشير إلى صدق الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، لذا يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي

### سادساً: ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة (الفاكرونباخ)، وذلك من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية سابقة الذكر، وتم الحصول على ما يلي:

جدول (5): معاملات الفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	
الفا كرونباخ	المحور
0.91	الأول: آليات واستراتيجيات التدريب
0.87	الثاني: أساليب التدريب
0.89	الثالث: التميز في الأداء الحكومي المصاحبة
0.93	الدرجة الكلية

ويظهر من الجدول اعلاه ان قيم معاملات الفا كرونباخ تراوحت من (0.87) إلى (0.93)، وهذه القيم مرتفعة وتشير إلى أن جميع المحاور تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### سابعاً: أداة الدراسة في صورتها النهائية

بعد التأكد من توافر الصدق والثبات لأداة الدراسة، تأكدت الباحثة من صلاحيتها وإمكانية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة النهائية، واشتملت الأداة على مايلي:

#### 1. الجزء الأول: البيانات الأولية

من حيث: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العامل الإداري

#### 2. الجزء الثاني: اشتمل على (18) عبارة توزعت على (3) محاور كالتالي:

– المحور الأول: آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة: (7) عبارات، ذوات الأرقام من 1 – 7.

– المحور الثاني: أساليب التدريب بمعهد الإدارة: (5) عبارات، ذوات الأرقام من 8 – 12.

– المحور الثالث: التميز في الأداء الحكومي: (6) عبارات، ذوات الأرقام من 13 – 18.

### ثامناً: تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح استجابات عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة، بحيث تعطى الدرجة (1) للاستجابة (غير موافق بشدة)، والدرجة (2) للاستجابة (لغير موافق)، والدرجة (3) للاستجابة (إلى حد ما)، والدرجة (4) للاستجابة (موافق)، والدرجة (5) للاستجابة (موافق بشدة)، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على قيمة المتوسط الحسابي للاستجابة على العبارات:

– مدى الاستجابة للعبارة = أعلى درجة – أقل درجة = 5 – 1 = 4

– طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = 5/4 = 0.80

جدول (6): معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية	
المتوسط الحسابي	الاستجابة
1 - أقل من 1.81	غير موافق بشدة



جدول (6): معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية	
المتوسط الحسابي	الاستجابة
1.81 - أقل من 2.61	غير موافق
2.61 - أقل من 3.41	إلى حد ما
3.41 - أقل من 4.21	موافق
4.21 - 5	موافق بشدة

### تاسعاً: الأساليب الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات الأولية واستجابات عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي، لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).
- الوزن النسبي، لمعرفة الأهمية النسبية للعبارة أو المحور
- الانحراف المعياري، لمعرفة مدى تشتت استجابات عينة الدراسة
- اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.
- اختبار (كروسكال والس) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري

### الجزء الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء الإجابة على أسئلة الدراسة والحصول على النتائج التي تتعلق بكل من آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة، أساليب التدريب بمعهد الإدارة، التميز في الأداء الحكومي، كذلك النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وإظهار مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة

#### أولاً: عرض نتائج السؤال الأول

"ما درجة موافقة الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة العامة

لتحقيق التميز في الأداء الحكومي؟"

قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واستجابات فقرات المحور الأول

جدول (7): استجابات عينة الدراسة حول المحور الأول (آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة العامة)						
الترتيب	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	6	تتميز برامج المعهد بتنوع الموضوعات التدريبية المقدمة لموظفي الأجهزة الحكومية	4.02	80.40	0.95	موافق
2	5	يهتم المعهد بإعداد برامج تطويرية للقادة الإداريين	3.99	79.80	0.89	موافق
3	3	يقدم المعهد برامج تدريبية تهتم بتأهيل كوادر بشرية تهتم بصناعة التدريب	3.92	78.40	0.94	موافق
4	4	ينفذ المعهد برامج تدريبية لتأهيل الموظفين بالأجهزة الحكومية لتحقيق رؤية المملكة 2030	3.86	77.20	0.99	موافق
5	7	يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية باستمرار	3.77	75.40	0.93	موافق
6	1	معايير القبول ببرامج المعهد واضحة	3.36	67.20	1.21	إلى حد ما
7	2	معايير القبول ببرامج المعهد تحقق العدالة في الحصول على الفرص التدريبية	3.08	61.60	1.19	إلى حد ما
		<b>المتوسط العام</b>	<b>3.71</b>	<b>74.20</b>	<b>0.81</b>	<b>موافق</b>

تشير نتائج جدول (7) على وجود استجابة بدرجة (موافق) على آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، بمتوسط حسابي عام (3.71) ووزن نسبي (74.2%)، وهذا مؤشر إيجابي على وضوح آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة العامة

## ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني

"ما درجة موافقة الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز على أساليب التدريب بمعهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي؟"

جدول (8): استجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني (أساليب التدريب بمعهد الإدارة)

الترتيب	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	9	يركز المعهد على استخدام أساليب التدريب الحديثة (التدريب عن بعد) لرفع كفاءة أداء موظفي الأجهزة الحكومية	4.04	80.80	0.87	موافق
2	12	يساهم اختلاف الفترات الزمنية للبرامج التدريبية في الحصول على فرص تدريبية أكبر	3.92	78.40	0.93	موافق
3	8	يستخدم معهد الإدارة أساليب متنوعة لتدريب موظفي الأجهزة الحكومية	3.91	78.20	0.93	موافق
4	11	برامج التدريب عن بُعد بالمعهد ليست بديل عن البرامج الإعدادية (الإيفاد الداخلي) للموظفين	3.87	77.40	0.94	موافق
5	10	برامج التدريب عن بُعد بالمعهد تغطي كافة احتياجاتي التدريبية	3.62	72.40	1.05	موافق
<b>المتوسط العام</b>			<b>3.87</b>	<b>77.40</b>	<b>0.70</b>	<b>موافق</b>

تشير نتائج جدول (8) على وجود استجابة بدرجة (موافق) على أساليب التدريب بمعهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، بمتوسط حسابي عام (3.87) ووزن نسبي (77.4%). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس أساليب التدريب بمعهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، نجد أنها تراوحت من (3.92 - 4.04) وهذه المتوسطات الحسابية تقع جميعها في فئات الاستجابة موافق (5) عبارات، وهذا يدل على اهتمام معهد الإدارة العامة بالتنوع في أساليب التدريب والتي بالتأكيد تساهم في رفع كفاءة الموظفين ومن أهمها الأسلوب الحديث في التدريب (التدريب عن بعد).

### ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث

"ما درجة تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة من وجهة عينة الدراسة؟"

قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واستجابات فقرات المحور الثالث.

جدول (9): استجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث (درجة تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة)						
الترتيب	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	15	تساهم البرامج التدريبية المقدمة من منصة إتراني بالمعهد على تدريب أكبر عدد من موظفي الأجهزة الحكومية لعمالهم	4.19	83.80	0.83	موافق
2	14	تساهم البرامج التدريبية المقدمة من منصة إتراني بالمعهد في تطوير مهاراتي	4.09	81.80	0.81	موافق
3	18	تساهم البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد للتعامل مع جائحة كورونا في تحفيز موظفي الأجهزة الحكومية لاستكمال العمل عن بعد	4.08	81.60	0.88	موافق
4	16	يقدم المعهد برامج تدريبية تساعد موظفي الأجهزة الحكومية على تطوير أعمالهم	4.06	81.20	0.88	موافق
5	17	تساعد البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد موظفي الأجهزة الحكومية على الابتكار في العمل	3.90	78.00	0.93	موافق
6	13	يتبادل المعهد المعلومات مع موظفي الأجهزة الحكومية ليستطلع آرائهم بشأن تقديم خدمات جديدة	3.70	74.00	1.04	موافق

جدول (9): استجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث (درجة تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة)						
الترتيب	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الاستجابة
		المتوسط العام	4	80	0.71	موافق

تشير نتائج جدول (9) على وجود استجابة بدرجة (موافق) على تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة من وجهة عينة الدراسة، بمتوسط حسابي عام (4) ووزن نسبي (80%). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة من وجهة عينة الدراسة، نجد أنها تراوحت من (3.70 - 4.19) وهذه المتوسطات الحسابية تقع جميعها في فئات الاستجابة موافق (6) عبارات، وفي هذا دلالة واضحة على مساهمة منصة التدريب الإلكتروني اثرائي على رفع كفاءة موظفين القطاع الحكومي لإتاحتها تدريب أكبر عدد ممكن من الموظفين دون التقيد بعوامل الزمان والمكان.

#### رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟"

#### - المقارنة حسب الجنس

لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (10): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب الجنس							
المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة	ذكر	184	3.64	0.83	1.90	316	0.06
	أنثى	134	3.82	0.79			
الثاني: أساليب التدريب بمعهد الإدارة	ذكر	184	3.84	0.68	1.05	316	0.30
	أنثى	134	3.92	0.72			
الثالث: التميز في الأداء الحكومي	ذكر	184	3.95	0.69	1.48	316	0.14

تشير نتائج جدول (10) أن قيم (ت) تراوحت من (1.05 - 1.90) وجميع هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ومن ثم يمكن القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي تعزى لمتغير الجنس.

#### - المقارنة حسب المؤهل العلمي

لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي				
المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول: آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة	دراسات عليا	66	3.43	0.91
	بكالوريوس	222	3.77	0.76
	ثانوية عامة	30	3.95	0.87
الثاني: أساليب التدريب بمعهد الإدارة	دراسات عليا	66	3.67	0.89
	بكالوريوس	222	3.93	0.62
	ثانوية عامة	30	3.91	0.73
الثالث: التميز في الأداء الحكومي	دراسات عليا	66	3.78	0.76
	بكالوريوس	222	4.06	0.67
	ثانوية عامة	30	4.11	0.80

يتضح من جدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) أم لا، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (12): اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي						
المجال/ المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول: آليات واستراتيجيات	بين المجموعات	7.54	2	3.77	5.87	0.00
	داخل المجموعات	202.54	315	0.64		

			317	210.08	الكلية	التدريب بمعهد الإدارة
0.03	3.73	1.80	2	3.60	بين المجموعات	الثاني: أساليب
		0.48	315	152.01	داخل المجموعات	التدريب بمعهد الإدارة
			317	155.61	الكلية	
0.01	4.38	2.16	2	4.31	بين المجموعات	الثالث: التميز في الأداء الحكومي
		0.49	315	155.19	داخل المجموعات	
			317	159.50	الكلية	

تشير نتائج جدول (12) أن قيم (ف) تراوحت من (3.73 - 5.87) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ومن ثم يمكن القول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولتحديد اتجاهات هذه الفروق؛ تم استخدام اختبار شيفيه وأظهر النتائج التالية:

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	ثانوية عامة
الأول: آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة	دراسات عليا	3.43	-	*0.34	*0.52
	بكالوريوس	3.77		-	0.18
	ثانوية عامة	3.95			-
الثاني: أساليب التدريب بمعهد الإدارة	دراسات عليا	3.67	-	*0.26	*0.24
	بكالوريوس	3.93		-	0.02
	ثانوية عامة	3.91			-
الثالث: التميز في الأداء الحكومي	دراسات عليا	3.78	-	*0.28	*0.33
	بكالوريوس	4.06		-	0.06
	ثانوية عامة	4.11			-

وفق جدول (13) تشير نتائج اختبار شيفيه أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي حسب متغير المؤهل العلمي، في جميع المحاور الثلاثة كانت بين ذوي الدراسات العليا وكل من المؤهل العلمي (بكالوريوس) وثنائية عامة) وكانت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (بكالوريوس وثنائية عامة) وتفسر الباحثة هذه النتيجة

ربما لأن حملة الدراسات العليا نتيجة دراستهم العليا وتوافر البنية المعرفية فيما يتعلق بمبادرات التدريب، فإن درجة استجاباتهم والموافقة على كل من المحاور الثلاثة كانت بدرجة أقل من المؤهل العلمي (بكالوريوس وثانوية عامة).

#### - المقارنة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري

معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكانت النتائج كالتالي:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري				
المحور	سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول: آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة	أقل من 5 سنوات	14	4.08	0.89
	من 5 - أقل من 10 سنوات	104	3.80	0.72
	من 10 سنوات فأكثر	200	3.64	0.85
الثاني: أساليب التدريب بمعهد الإدارة	أقل من 5 سنوات	14	3.94	0.96
	من 5 - أقل من 10 سنوات	104	3.87	0.66
	من 10 سنوات فأكثر	200	3.87	0.71
الثالث: التميز في الأداء الحكومي	أقل من 5 سنوات	14	4.17	0.82
	من 5 - أقل من 10 سنوات	104	4.07	0.70
	من 10 سنوات فأكثر	200	3.96	0.70

يتضح من جدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) أم لا، لم تتمكن الباحثة من استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بسبب قلة عدد أفراد عينة الدراسة في فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وهو (14) فرد فقط، وتم استخدام الاختبار اللابارمترى البديل وهو اختبار كروسكال والس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (15): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة						
المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية



جدول (15): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة						
المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة	أقل من 5 سنوات	14	196.36	4.80	2	0.09
	من 5 - أقل من 10 سنوات	104	169.19			
	من 10 سنوات فأكثر	200	151.88			
الثاني: أساليب التدريب بمعهد الإدارة	أقل من 5 سنوات	14	157.21	0.31	2	0.96
	من 5 - أقل من 10 سنوات	104	155.63			
	من 10 سنوات فأكثر	200	161.67			
الثالث: التميز في الأداء الحكومي	أقل من 5 سنوات	14	181.79	3.43	2	0.18
	من 5 - أقل من 10 سنوات	104	170.12			
	من 10 سنوات فأكثر	200	152.42			

تشير نتائج جدول (15) أن قيم (كاي تربيع) تراوحت من (0.31 - 4.80) وجميع هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ومن ثم يمكن القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري.

### خامساً: عرض نتائج السؤال الخامس

"هل توجد علاقة ارتباطية بين كلاً من متغيري (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) وبين متغير (التميز في الأداء الحكومي)؟"  
 لإجابة السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

جدول (16): معامل ارتباط بيرسون بين متغيري (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) وبين متغير (التميز في الأداء الحكومي).			
المتغيرات	آليات واستراتيجيات	أساليب التدريب	التميز في الأداء

الحكومي		التدريب	
*0.79	*0.76	-	آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة
*0.78	-		أساليب التدريب بمعهد الإدارة
-			التميز في الأداء الحكومي

تشير نتائج جدول (16) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كل من متغيري (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) وبين متغير (التميز في الأداء الحكومي)، حيث بلغ معامل ارتباط آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة مع التميز في الأداء الحكومي (0.79)، وبلغ معامل ارتباط أساليب التدريب بمعهد الإدارة مع التميز في الأداء الحكومي (0.78)، وهي قيم موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً وتشير إلى أنه كلما زادت الآليات واستراتيجيات التدريب، وأيضاً أساليب التدريب بمعهد الإدارة كلما انعكس ذلك إيجابياً على التميز في الأداء الحكومي، ومن ثم يمكن القول بوجود دور لمبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية 2030 على الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.

### سادساً: عرض نتائج السؤال السادس

"هل يوجد أثر (دور) مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030؟"

لإجابة السؤال السادس تم استخدام الانحدار المتعدد، حيث استخدم متغيري (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) كمتغيرات مستقلة، ومتغير (التميز في الأداء الحكومي) كمتغير تابع، لدراسة أثر (دور) مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030، على الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز. وفقاً للخطوات التالية:

#### 1. معرفة هل يوجد دور لمبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي

تم ذلك من خلال دلالة نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) على المتغير التابع (التميز في الأداء الحكومي) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (17): دلالة نموذج الانحدار المتعدد لمعرفة دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي						
مصادر الاختلاف	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	الدلالة	نسبة الإسهام

(ر <sup>2</sup> )	الإحصائية		المربعات الحرة	المربعات	
70%	0.01	359.64	55.46	2	110.92
			0.15	315	48.57
				318	159.49

تشير نتائج جدول (17) أن قيمة (ف) تساوي (359.64) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني وجود دور كبير لمبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي.

## 2. معرفة المساهمة النسبية لمبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي

لمعرفة المساهمة النسبية لمبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي، تم حساب قيمة معامل التقدير (R<sup>2</sup>) وهو يمثل حجم الأثر أو ما يسمى بمقدار الإسهام النسبي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكما هو موضح في جدول (17) بلغت قيمته (70%) وهذا يعني أن مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة تؤثر بنسبة (70%) في تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وأن هناك عوامل أخرى بخلاف مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة لها تأثير أيضا في تحقيق التميز في الأداء الحكومي لم تتناولها الدراسة الحالية وتصل نسبتها (30%).

## 3. الحصول على معادلة التنبؤ بدرجة التميز في الأداء الحكومي من خلال مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة

للحصول على معادلة التنبؤ بدرجة التميز في الأداء الحكومي من خلال (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة)، تم حساب معاملات الانحدار الجزئية وثابت معادلة الانحدار وكانت النتائج كالتالي:

جدول (18): معاملات الانحدار لدور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي				
المتغيرات المستقل	المتغير التابع	نموذج الانحدار	معامل الانحدار	الدلالة الإحصائية
(آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة)	تحقيق التميز في الأداء الحكومي	الثابت (متغيرات أخرى)	0.84	0.01
		آليات واستراتيجيات التدريب	0.41	0.01
		أساليب التدريب بمعهد الإدارة	0.42	0.01

في ضوء نتائج جدول (18) يمكن القول إن معاملات الانحدار الجزئية لكل من (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) وثابت معادلة الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبالتالي يوجد دور كبير لمبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وهناك إمكانية للتنبؤ بتحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة)، وفقاً لمعادلة التنبؤ التالية:

**تحقيق التميز في الأداء الحكومي = 0.84 + 0.41(آليات واستراتيجيات التدريب) + 0.42(أساليب**

**التدريب بمعهد الإدارة).**

### **سابعاً: مناقشة النتائج**

يتضح من تحليل تساؤلات الدراسة وجود رضا عن مبادرات التدريب بالمعهد والتي اتضحت من العبارة (يقدم المعهد برامج تدريبية تهتم بتأهيل كوادر بشرية تهتم بصناعة التدريب) حيث حصلت على متوسط حسابي (3.92) واستجابة بدرجة (موافق) ووزن نسبي (78.40%)، وحصلت العبارة (يهتم المعهد بإعداد برامج تطويرية للقادة الإداريين) على متوسط حسابي (3.99) واستجابة بدرجة (موافق) ووزن نسبي (79.80%) وكذلك العبارة (تساهم البرامج التدريبية المقدمة من منصة إثنائي بالمعهد في تطوير مهارات) حصلت على متوسط حسابي (4.09) واستجابة بدرجة (موافق) ووزن نسبي (81.8%)، والعبارة (يقدم المعهد برامج تدريبية تساعد موظفي الأجهزة الحكومية على تطوير أعمالهم) حصلت على متوسط حسابي (4.06) واستجابة بدرجة (موافق) ووزن نسبي (81.2%). وايضاً حصلت العبارة (تساعد البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد موظفي الأجهزة الحكومية على الابتكار في العمل) على متوسط حسابي (3.9) واستجابة بدرجة (موافق) ووزن نسبي (78%).

ويتضح من استطلاع رأي أفراد العينة بأن مبادرات التدريب ساهمت في تطوير مهارات الموظفين وتشجيعهم على الابتكار وكذلك البرامج التدريبية لتطوير القادة الإداريين، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الثبيتي (2019) والتي توصلت إلى وجود قدرات إدارية محددة ولازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، وكذلك دراسة الحمدان (2015) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على تميز أداء العاملين وأظهرت النتائج تنوع الموضوعات التدريبية المقدمة من المعهد لموظفي المؤسسات الحكومية من أجل تحقيق التميز في الأداء الحكومي، فضلاً عن اهتمامه بإعداد برامج تطويرية للقادة الإداريين، إلى جانب اهتمامه بتأهيل كوادر بشرية تهتم بصناعة التدريب كما وأيدت هذه النتائج ما توصلت له دراسة ملكاوي (2019) التي أظهرت أهمية رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي، وتمكين الإدارات المختلفة والعاملين في المعهد لاستغلال أنشطته في تحقيق التميز والتنمية الإدارية.

## الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

1. وجود استجابة بدرجة (موافق) على آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، بمتوسط حسابي عام (3.71)، ووزن نسبي (74.2%)
2. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية العاملين (80.4%) يعتقدون بملائمة آليات واستراتيجيات التدريب بمعهد الإدارة العامة، وهو ما يدل على مدى رضا أفراد العينة عن الآليات والاستراتيجيات التي يتبعها المعهد في تدريب المستفيدين.
3. أظهرت النتائج تنوع الموضوعات التدريبية المقدمة من المعهد لموظفي المؤسسات الحكومية من أجل تحقيق التميز في الأداء الحكومي، فضلاً عن اهتمامه بإعداد برامج تطويرية للقادة الإداريين، إلى جانب اهتمامه بتأهيل كوادر بشرية تهتم بصناعة التدريب وهذه تحقق الهدف الاستراتيجي الأول للبعد الخامس من برنامج التحول الوطني (تحقيق التميز في الأداء الحكومي)، وأيدت هذه النتائج ما توصلت له دراسة ملكاوي (2019) التي أظهرت أهمية رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي، وتمكين الإدارات المختلفة والعاملين في المعهد لاستغلال أنشطته في تحقيق التميز والتنمية الإدارية.
4. وجود استجابة بدرجة (موافق) على أساليب التدريب بمعهد الإدارة العامة لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، بمتوسط حسابي عام (3.87)، ووزن نسبي (77.4%).
5. أظهرت نتائج الدراسة تركيز معهد الإدارة العامة على استخدام أساليب التدريب الحديثة (التدريب عن بعد) لرفع كفاءة أداء موظفي المؤسسات الحكومية، ويتضح تحقيق معهد الإدارة العامة لمبادرة البعد الخامس من برنامج التحول الوطني تحقيق التميز في الأداء الحكومي وهي (مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بعد) والتي كان لها تأثير إيجابي أثناء تداعيات وتأثيرات جائحة كورونا على استمرار عملية التطوير لموظفي الأجهزة الحكومية خلال الجائحة.
6. وجود استجابة بدرجة (موافق) على تحقيق التميز في الأداء الحكومي لدى الجهات المستفيدة من مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة من وجهة عينة الدراسة، بمتوسط حسابي عام (4)، ووزن نسبي (80).
7. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية العاملين يرون بأهمية البرامج التدريبية المقدمة من منصة "إثرائي" بالمعهد ودورها في تدريب أكبر عدد من موظفي المؤسسات الحكومية على أعمالهم، الأمر الذي يساعدهم على تطويرها، وهو ما يتفق بصورة أو بأخرى مع ما ذهبت إليه دراسة الثبتي (2019) التي أكدت على أهمية تطوير أداء القيادات الإدارية حسب قيم المتوسط الحسابي (إدارة الذات، إدارة المؤسسة، إدارة الموارد البشرية، إدارة البرامج، إدارة الأداء، إدارة المشاريع).

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز بالأداء الحكومي حسب متغير الجنس، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي وكانت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (بكالوريوس و ثانوية عامة) ، ويمكن إرجاع سبب هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على مؤهلات دراسات عليا ربما تتوفر لديهم البنية المعرفية فيما يتعلق بمبادرات التدريب، وبالتالي تكون درجة استجاباتهم والموافقة على كل من المحاور الثلاثة بدرجة أقل من الحاصلين على البكالوريوس والثانوية العامة.
9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، ويمكن إرجاع ذلك إلى درجة الكفاءة التي يتمتع بها العاملين.
10. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كل من متغيري (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة) وبين متغير (التميز في الأداء الحكومي)، بمعامل ارتباط (0.79)، (0.78) على التوالي. وتشير إلى أنه كلما زادت الآليات واستراتيجيات التدريب، وأيضا أساليب التدريب بمعهد الإدارة كلما انعكس ذلك إيجابيا على التميز في الأداء الحكومي، ومن ثم يمكن القول بوجود دور لمبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة، على الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.
11. معاملات الانحدار الجزئية لكل من المتغير المستقل (آليات واستراتيجيات التدريب، وأساليب التدريب بمعهد الإدارة) وثابت معادلة الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبالتالي يمكن القول بوجود دور كبير لمبادرات التدريب بمعهد الإدارة العامة في تحقيق المتغير التابع (التميز في الأداء الحكومي)، وهناك إمكانية للتنبؤ بتحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال (آليات واستراتيجيات التدريب، أساليب التدريب بمعهد الإدارة).

### ثانياً: توصيات الدراسة

1. مراعاة أن تكون معايير القبول ببرامج معهد الإدارة العامة واضحة، ومتاحة للجميع، بحيث يتم رفع كفاءة كافة الكوادر الإدارية في الإدارات والمؤسسات الحكومية المختلفة بما يحقق التميز في الأداء الحكومي.
2. زيادة قدرات كافة المستفيدين من البرامج التي يقدمها معهد الإدارة العامة، وإكساب العاملين معارف ومهارات تؤهلهم للتميز والجودة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
3. تشجيع حضور الموظفين الإداريين والقادة الإداريين بالجامعات لبرامج التدريب بمعهد الإدارة العامة من أجل تحقيق التميز في الأداء الحكومي في ضوء برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة 2030.
4. تنمية ثقافة التميز لدى العاملين في مختلف المؤسسات والقطاعات الحكومية، وبناء روح الفريق من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبعد الخامس (تحقيق التميز في الأداء الحكومي).

5. تنظيم الإدارات والمؤسسات الحكومية جوائز للتميز تؤهل العاملين فيها لمنافسات وجوائز محلية وإقليمية ودولية.
6. تمكين القيادات الشابة الواعدة وتأهيلها من خلال صقلها بالمعارف والخبرات التطويرية، بهدف مواكبة التطور والتقنيات الحديثة في الإدارة من أجل تحقيق التميز المؤسسي في كافة القطاعات.
7. اعتماد وتطبيق أفضل الممارسات في الإدارة، وتبني الأنظمة الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وأنظمة إدارة الجودة، وأنظمة الاتصال، واستراتيجيات التطوير التكنولوجي، وأنظمة إدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إندارة، يوسف محمد. (2010). التدريب وأثره على الأداء. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني. عُمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة.
- بخيت، جلال الدين. (2018). دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة: شركة MTN للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، السودان.
- برنامج التحول الوطني (2018). الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2018-2020. المملكة العربية السعودية: برنامج التحول الوطني
- بشير، يوسف. (2015). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم التكنولوجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- بلهي، حسينة. (2017). التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017(50)، 113-131.
- بن عقيل، ناصر. (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية، الرياض.
- الثبتي، خالد. (2019). القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة الإدارة العامة، 59(4)، 772-835.

- الجحدي، عائشة. (2018). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية*، 2(9)، 1-17.
- حداد، شفيق، وجودة، محفوظ. (2015). مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، 253-282.
- حسين، سلامة، وحسين، طه. (2006). *النكاه الوجداني للقيادة التربوية*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحمدان، محمد. (2015). *التدريب وأثره في تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة -دراسة حالة: شركة أدوية دار الحكمة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة جدارا، الأردن.
- الحياي، إيهاب (2012) آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. مصر
- الدويري، حسين. (2008). *الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول- إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص. الأردن: مؤسسة مستقبلات للتدريب والاستشارات والمنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية.
- الدويري، غسان. (2006). *إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة اليرموك، الأردن.
- السواط، سامي. (2016). *معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك*. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 35(170)، 457-499.
- شركة تطوير للخدمات التعليمية. (2014). *دليل المبادرات (1435-1436هـ)*. المملكة العربية السعودية
- الشوا، عفت. (2016). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد المحسن، توفيق. (2004). *تقييم الأداء مدخل جديدة لعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العجمي، كروز. (2017). *تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز*. مجلة *البحث العلمي في التربية*، 3(18)، 338-373.
- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد. (2015). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.



- الغامدي، فواز. (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- فتيحي، ليلي. (2019). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هالبيرتون (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- فريق برنامج التحول الوطني. (2017). وصف البرنامج. تاريخ الاطلاع: 01 مارس، 2020. الموقع: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp>
- فريق رؤية السعودية 2030. محاور رؤية 2030. تاريخ الاطلاع: 01 مارس، 2020. الموقع: <https://vision2030.gov.sa/ar/vision/themes>
- اللوقان، محمد (2018). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. *مستقبل التربية العربية*، 25(115)، 61-122.
- معهد الإدارة العامة (2005)، *النظام الداخلي للمعهد*. المملكة العربية السعودية
- ملكاوي، نازم. (2019). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيراً وسيطاً دراسة حالة معهد الإدارة العامة. *مجلة الإدارة العامة*، 59(4)، 891-838.
- الهلالات، صالح. (2014). *إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Mora, C., Ruiz-Moreno, A., & et al (2014). Mediation Effect of TQM Technical Factors in Excellence Management Systems. *Journal of Business Research*, 67 (5), 769-774.
- Rodriguez, J., Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 206-212.
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldan, J. (2016). The Role of Strategic Planning in Excellence Management Systems. *European Journal of Operational Research*, 248 (2), 532-542.
- Sluss, D., Dick, R. (2011). *Role theory in organizations: a relational perspective*. Handbook of I/O-Psychology. Washington: APA.