

دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي في القطاع الخاص

(دراسة ميدانية: شركة (stc) السعودية)

د. امنة الناجي موسي داؤود

أستاذ مساعد، كليات الخليج بحفر الباطن، المملكة العربية السعودية

بريد الكتروني:

anmn@Gulf.EDU.SA

Ela321399@gmail.com

تاريخ قبول البحث: 2025 / 7 / 7

تاريخ استلام البحث: 2025 / 5 / 7

المستخلص

هدف هذا البحث إلى التعرف على معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين تدريب الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في شركة (stc) السعودية للاتصالات، والوقوف على واقع التدريب داخل شركة (stc) السعودية. وطبق هذا البحث على عينة من العاملين في شركة (stc) السعودية، وقام الباحث بتحليل البيانات الناتجة عن تطبيق استبانة تتكون من (16 فقرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام الباحث باختبار عدة فرضيات أهمها، تطبيق إدارة الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية ببرامج تدريب على مستوى عالي. وتوجد علاقة إيجابية بين تدريب الموارد البشرية وتحسين الأداء لدى العاملين في شركة (stc) السعودية. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها، أن شركة (stc) السعودية للاتصالات تطبق برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري وباهتمام، وأن هناك دوراً مهماً لبرامج التدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة مؤثرة لدى العاملين في شركة (stc) السعودية، وأن هنالك علاقة إيجابية بين نظام التدريب تحسين الأداء الوظيفي.

ومن أهم توصيات البحث: زيادة الاهتمام في توفير التدريب والدورات اللازمة للعاملين في شركة (stc) السعودية للاتصالات الحاليين لرفع مستوى المهارات والقدرات للعاملين مما يشكل إضافة مهمة للعاملين في الشركة، ووضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: التدريب ، تحسين الأداء الوظيفي

RESEARCH TITLE**The Role of Training in Improving Job Performance in the Private Sector****Field Study: Saudi STC****Dr. Amna Elnage Musa Dawood****Assistant Professor of Business Administration, Saudi Arabia****Email: anmn@Gulf.EDU.SA****Ela321399@gmail.com****Abstract**

This research aimed to identify and understand the nature of the correlation between human resources training and improved employee performance at the Saudi Telecom Company (STC), and to examine the reality of training within the company. This research was conducted on a sample of STC employees. The researcher analyzed the data resulting from a questionnaire consisting of 16 items. Using a descriptive approach, the researcher tested several hypotheses, the most important of which was that the human resources department at STC implements high-level training programs. There is a positive relationship between human resources training and improved performance among STC employees. The researcher reached several results, most notably that STC implements regular and diligent employee training programs. Human resources training programs play a significant role in significantly improving job performance among STC employees. Furthermore, there is a positive relationship between the training system and improved job performance. Among the most important recommendations of the research: increasing interest in providing the necessary training and courses for current employees of the Saudi Telecom Company (STC) to raise the level of skills and capabilities of employees, which constitutes an important addition to the company's employees, and developing specialized training programs on a regular and continuous basis, and applying them to employees at all job.

Keywords: training, improving job performance.

المقدمة:

تمتلك المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية، تجارية، وحتى موارد متنوعة تمكنها من مزاوله نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث يعتبر المورد البشري أساس هذه المؤسسات، ومن أهم مواردها خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفنية والسلوكية الحالية القادرة عمى الإبداع الابتكار، كذلك تركز على هذا النوع من الموارد وتعمل على تدعيمه وتمييزه بمختلف الوسائل، وسعيها منها لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات تقوم هذه الأخيرة بتدريب العاملين حرصا منها على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات، لذا أصبح لزاما عليها أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحديد والتدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة والسير على متابعة السير الحسن لهذه العملية بالإضافة إلى تحقيق نتائج، وذلك لمعرفة مدى نجاحه لأن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءات تتمتع بالدقة، والبراعة والقدرة على التنفيذ والعمل بروح الفريق، والتعاون، والتفاني والإخلاص في العمل. (حمزة، 2017: 1).

ولا تكتفي بذلك بل يجب أن تهتم اهتماما كبيرا بالعاملين وأن تعمل على تحسين مستواهم باستمرار، ويكون ذلك بتقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذا نقاط ضعفهم ومعالجتها حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم السياسات المستعملة في أغلب المؤسسات كونها تدرب أداء العاملين دراسة شاملة بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات مهمة جدا، تقيد في اتخاذ قرارات عديدة وهامة وحتى حل بعض المشاكل في المؤسسة.

حيث أن الشركات لا يمكنها أن تصل إلى مستوى عال من الازدهار أو تحقيق أهدافها المنشودة إلا عن طريق الاهتمام بهذا المورد البشري والاستثمار في تنمية وتطوير مهاراته من خلال وجود إدارة محكمة قادرة على رعاية شؤونهم، وتسهر على توفير كل الظروف الملائمة لهم وهي إدارة الموارد البشرية، والتي تعد من أهم الوظائف الموجودة داخل الشركات ، والغرض من ذلك هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذا تحقيق التوافق والانسجام بين كل من متطلبات الشركة أو المؤسسة ومتطلبات الفرد، ولكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين كفاءات العاملين عن طريق التدريب،

كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد. (بن عزة، 2016: 1).

ومن هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسة تسعى لتحسين أداءها، الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات، ومن بينها مؤسسات القطاع الخاص التي لازمها ضعف الأداء منذ نشأتها إلى يومنا هذا، مما يشكل عائقاً أمام مواكبتها لمتغيرات السائدة عالمياً، خاصة وأننا بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها ومن تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة ويكون البقاء فيه للأسرع. (حمزة، 2017: 1).

وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثماراً يكون عائد على الفرد من خلال اكتسابه لمهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته. فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصة من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحاً لذا وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية ونوعية الأداء مما ينعكس على رضا العملاء، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف بكثير من التفصيل على موضوع التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين في شركة (stc) السعودية، من هذا المنطلق ارتأينا ضرورة تقسيمها إلى جانب نظري وأخر تطبيقي.

مشكلة البحث:

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساساً إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة، وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي، نظراً لما توليه من اهتمام بالغ بالعنصر البشري الذي يعتبر المحور والمحرك الأساسي الذي يحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية والاستقرار والفاعلية في قوة العمل لذا نجد التنظيم يولي أهمية بالغة بعناصر تحسين أداء العاملين الذي يعتبر المعيار الأساسي لتحقيق الأهداف المرجوة،

وبالرجوع لواقع مؤسسات القطاع الخاص تكمن مشكلة البحث في أن هناك بعض إدارات الموارد البشرية لا تعطي بالأهمية لتطوير وتأهيل وتدريب العاملين فيها، وتحديدًا في بعض القطاعات التي تعتقد أنها لا تحتاج إلى التدريب بالرغم من أهميتها، وهناك من يرى بان الفرد لا يحتاج الى تدريب بل يكسب الخبرة من العمل الميداني، وهذه النظرة لم تثبت صحتها، وأنها قاصرة الى توفير عامل ناجح باستطاعته القيام بالمهام الموكلة اليه مالم تهئ المنظمة المستلزمات الاساسية لزيادة كفاءة الافراد عن طريق البرامج التدريبية لذا أصبح لزاما عميها أن تصم برامج تدريبية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة والسهر على السير الحسن لهذه العملية بالإضافة إلى تقييم نتائجها، وذلك لمعرفة مدى نجاحه لان بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءات ومهارات وخبرات مواردها البشرية، ولا تكفي بذلك بل يجب أن تهتم اهماما كبيرا بالعاملين وتعمل على تحسين مستواهم باستمرار ويكون ذلك من خلال تقيي أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذا نقاط ضعفهم ومعالجتها، بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات مهمة لحل بعض المشاكل في المؤسسة وعليه تتمحور مشكلة البحث في الآتي:

كيف يساهم التدريب للموارد البشرية العاملين في شركة (stc) السعودية في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟ والذي يتفرع عنه التساؤلات التالية:

1. ما هو دور تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين لدى العاملين في شركة (stc) السعودية؟
2. هل يوجد برامج تدريب لدى إدارة الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية ؟

اهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين تدريب الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص، شركة (stc) السعودية نموذجاً.
- معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص، شركة (stc) السعودية.
- الوقوف على واقع التدريب داخل شركة (stc) السعودية.

- التعرف على مستوى وعي لدى إدارة الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية في أهمية تدريب العاملين.
 - الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها لتحقيق فعالية تدريب الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية لتحسين جودة الأداء الوظيفي.
 - التعرف على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية في توفير برامج التدريب والتأهيل لدى للعاملين.
 - تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.
 - محاولة ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي في السعودية.
 - دراسة تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في شركة (stc) السعودية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
 - تطوير النشاط التدريبي للعاملين في شركة (stc) السعودية لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.
- فرضيات البحث:**

1. تطبق إدارة الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية برامج تدريب على مستوى عالي.
2. توجد علاقة إيجابية بين تدريب الموارد البشرية وتحسين الأداء لدى العاملين في شركة (stc) السعودية

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين أداء المؤسسات.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين ادائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص بموضوعي التدريب وتحسين أداء العاملين.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية عمليات إدارة الموارد البشرية التي تعد ممارسة إدارية حيوية والتي تعمل على تنمية رأس المال البشري وتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز. وتنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية إلى الأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء الوظيفي، وتتركز هذه الأهمية فيما تواجهه أغلب المؤسسات اليوم من عقبات ومتطلبات العمل، وذلك من خلا الاستثمار في الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري له دور فاعل من خلال تدريبه وتأهيله وإكسابه المعارف والمهارات والخبرات والقدرات المطلوبة لتحسين الأداء وجودة الخدمات. (عمار والهاشمي، 2018: 194).

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بنشاط التدريب ودوره في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس.

كما إن هذا البحث سوف يساهم بما يلي:

- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.

- بلورة مشكلة الدراسة أمام المعنيين في المؤسسات بغية اطلاعهم على نقاط القوة للعمل على تعزيزها والحد من جوانب الضعف أو التخلص منها مما ينعكس على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص.

- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.

- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل بالمؤسسة.
- زيادة الإنتاجية العاملين كما ونوعاً، من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

- التدريب يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.

منهج البحث:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث،

1. وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات
2. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة بدا فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من اجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على المعالجة الاحصائية (المتوسطات، والنسب المئوية والتكرارات) ذلك ومن اجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

3. مرجعية الدراسة: اعتمد الباحث على عدة مراجع متنوعة باللغة العربية (الكتب ومذكرات من مختلف الجامعات والمجلات) وباللغة أجنبية في الفصل النظري، كما اعتمد في الجانب التطبيقي على الاستمارات الاستبيان التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة

صعوبات الدراسة:

واجه الباحث عدد من الصعوبات منها ما يلي:

- ضعف استجابة العاملين في القبول بالإجابة على الاستبانة.
- عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع الاستبيان من قبل العاملين.
- تعامل كثير من العاملين مع الاستبانة بطريقة غير علمية.
- قلة المراجع في مجال تدريب الموارد البشرية وخصوصاً المراجع الأحبية.
- ضيق الوقت المتاح لإنجاز هذا البحث.

حدود البحث:

- أ- الحدود المكانية: حفر الباطن / المملكة العربية السعودية.
- ب- الحدود البشرية: العاملين في شركة (stc) السعودي/ حفر الباطن وعددهم (40).
- ج- الحدود الزمانية: 2020- 2021

- د- الحدود الموضوعية: يتناول الباحث دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الاداء الوظيفي في القطاع الخاص (دراسة ميدانية: شركة (stc) السعودية)
- ه- أدوات البحث: الاستبانة، دراسة الحالة.

تعريف المتغيرات :

لقد تم وضع تعريفات لأهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية ومن أهمها ما يلي:

- أ- **التدريب:** يعرف التدريب على أنه " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعده في بلوغ الأهداف، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسيات وخطط المؤسسة ". (حنة، 2001: 210).

ويعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطويراً في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين (السيد، 2001: 121). كما يعرف التدريب بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي (سعيد، 2009: 271).

- ب- **تعريف الموارد البشرية:** " المورد البشري هو مجموعة الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع ". (حسونة، 2011: 17).

ج - **إدارة الأفراد (الموارد البشرية):** ان ادارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع علي مدي كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. (القوت، 2017).

د - **الأداء:** ويعرف الأداء بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (قرشي، 2011: 111).

هـ - الجودة: هي مجموعة صفات وخصائص معينة تتسم بها السلعة يمكن من خلالها إشباع الحاجات المحددة أو المعلنة (Haksever and Others, 2000: 33). كما عرفت الجودة بأنها مدى تلبية السلعة أو الخدمة لما يتوقعه الزبون منها (Ivancevich and Others, 1997: 455).

الإطار النظري

تدريب الموارد البشرية

المقدمة:

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وبالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، ذلك لأنه أساس نجاح كل مؤسسة وعماد التنمية الإدارية باعتبار أن التدريب يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى انجازاتهم للأعمال الموكلة إليهم، كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المنظمة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم وفصلهم والاستغناء عنهم، وتحمل هذه العملية جزء كبت من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولين الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم. (بن عزة، 2016: 2).

طبيعة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعريف الموارد البشرية: المورد البشري «هو مجموعة الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع (حسونة، 2011: 17). يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما والقادرين على العمل ويرغبون فيه مقابل أجر معين خلال فترة زمنية معينة.

أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد. هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضى، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيين وترقيته وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة. يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة. (بوهنة، 2014).

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية إدارة الأفراد من خلال ادراكنا إلى أن أية منظمة تتكون من جانبين أساسيين، هما الجانب المادي الذي يشمل على سبيل المثال النظم، اللوائح والقوانين والتنظيم ومجموعة الوظائف والمفاهيم العلمية وغيرها والتي تمثل الجانب الرسمي في العمل.

اما الجانب الثاني الذي يساهم في تحقيق الفاعلية للمنظمة والمتمثل بالقوى العاملة، والتي تضع إدارة الأفراد إلى استثمار جهودهم بالأسلوب العلمي الذي يتفق مع رغبات وتطلعات الأفراد والمجتمع ضمن الوظائف والمستويات الإدارية المهنية المختلفة، نحو أداء مرغوب لتحقيق استمرار المنظمة في البيئة وبعبارة يؤدي إلى انهيارها وخروجها من ميدان الأعمال في حال فشلها باستثمار القوى البشرية.

ولا شك أن أية منظمة تريد البقا

وتتبع أهمية ادارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري كأهم واغلي الموارد البشرية التي تمتلكها اي منظمة ويمكن توضيح اهمية ادارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

1- أهمية العنصر البشري كمورد اقتصادي اساسي وهام لدي أي منظمة وبفضله يتم تحقيق الاهداف التنظيمية.

2- تمكين المجموعات المختلفة في العمل من استخدام الاسس التنظيمية السليمة من أنظمة عمل وتوزيع أدوار وتعويض وسلطة.

3- قيام العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة وضوابط تنظيمية تحملها لوائح توصيف وتحليل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة.

4- لاستغلال الأمثل للموارد البشرية بالمنظمة.

5- أهمية زيادة الانتاجية بدفعها المستمر لرفع انتاجية العاملين. (أسماعيل، 2008، ص17)

لذلك فإن أهمية إدارة الأفراد تبرز من خلال تحقيق الفاعلية لاستخدام العنصر البشري الذي يتطلب معه العمل على حفظها من خلال استثمارها بشكل مناسب وتحقيق إنتاجية عالية وتقليل الجهد فيها وتقليل المشكلات الإنتاجية أو التغلب عليها أو الحد منها بزيادة عامل الرضا عن العمل بالمزاوجة بين القدرة على العمل والرغبة فيه، أو بعبارة أخرى تحقيق الترابط بين السلوك الإداري والسلوك الإنساني عن طريق ما يلي 😊 (أسماعيل، 1986، ص26)

1- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

2- توفير أجواء العمل المناسبة (ظروف العمل).

3- وضع نظم عادلة للأجور، وتحقيق الأمان المادي.

4- تكوين وتنمية كفاءة العاملين.

5- وضع سياسات مرنة وموضوعية للأفراد.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

1. اكتشاف أهمية العنصر البشري.

2. كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.

3. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل. (الطائي: 2015، ص15).

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية يجب ان تسعى الي تحقيق الاهداف التالية:

1- تنمية المهارات الادارية في مجال الاشراف والقيادة وصياغة العنصر البشري، وكذلك في العلاقات

الانسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين.

- 2- السعي نحو تحقيق الانسجام والتا ربط بين مجموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- 3- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الافراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والاجور والمرتبات... الخ ' وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الانسجام الامثل للموارد البشرية.
- 4- الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج. (الصيرفي، 2010، ص14).

كما نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:
الأهداف على مستوى المنظمة:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة من الأهداف منها:

1. استراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
2. الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
3. المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
4. الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
5. التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
6. الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

الأهداف على مستوى المجتمع:

تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

1. استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم
2. تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.
3. غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

4. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
5. تحسين نوعية حياة العمل للفرد وانعكاس ذلك على حياته الاجتماعية.
6. تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين. (بلال، 2004، ص98).

الأهداف على مستوى العاملين:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين بما يلي:

31- جذب المرشحين والاحتفاظ بالحيدين منهم.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الي ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الاولى: وتهدف هذه المجموعة الي زيادة المقدرة على الاداء وهي تشمل الوظائف الآتية:

1- لاختيار والتعيين فمن المعروف ان النجاح الفرد في عمله يتوقف الي حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.

2- التدريب فمن خلاله يتم صقل القدرات والمهارات مما يزيد من انتاجية الفرد.

3- برامج الصحة والسلامة المهنية وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد علي زيادة الاوليات.

المجموعة الثانية: هي تهدف الي زيادة الرغبة في العمل وهي تشمل الوظائف التالية:

1- القيادة الإشرافية وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحنا قادة اداريون ناجحون بما يساهم في خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم وبين رؤسائهم.

2- العلاقات الانسانية وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

3- التحفيز وذلك من خلال ايجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.

4- التعويضات المباشرة وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.

المجموعة الثالث: تهدف الي مساعدة المجموعة الاولى في تحقيق اهدافها وتشمل:

- 1- تصميم وتحليل العمل.
- 2- تخطيط القوي العاملة.
- 3- استقطاب القوي العاملة.
- 4- الاتصال.
- 5- قياس وتقييم اداء العاملين.
- 6- النظام السياسي.
- 7- النقل الوظيفي. (صابر؛ عبد المجيد، 2010، ص 24)

خامساً: تدريب وتنمية الموارد البشرية:

يتوقف نجاح عمليات التنمية الشاملة للمجتمع على كفاءة الموارد البشرية فيه، وتتفاعل مع ما يتميز به المجتمع من موارد طبيعية أو رؤوس أموال، ولقد دعا هذا الأمر إلى اهتمام المنظمات العاملة في المجتمع بتنمية وتدريب القائمين بالعمل الإداري والقيادات الإدارية، بقصد إكسابهم مهارات القيادة الإدارية، وتزويدهم بمفاهيم واتجاهات علوم الإدارة الحديثة، ورفع مستوى قدراتهم في إدارة المنظمة والتعرف على الأبعاد البيئية المؤثرة فيها ومواجهة ما يتعرض تنفيذها من عقبات.

أ — مفهوم التدريب والتنمية:

إن عملية التنمية الإدارية نشاط مستمر ومتكامل حيث يتوقف النجاح في أية مرحلة من مراحل المنظمة وأنشطتها على الأداء الصحيح، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل. أما عملية التدريب تتركز على ما يلي:

- 1- تزويد الأفراد بالمعل ومات المستجدة عن طبيعة أعمالهم الإدارية والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.
- 2- تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة ولإجادة تطبيقها على أساس تجريبي أولاً قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

وفي محاولة لتوضيح معنى التدريب فإن العمل على تنمية وتطوير الأمور التالية:

- تنمية المعرفة وتطوير المعلومات.
- تنمية القدرات والمهارات.
- تنمية الاتجاهات (الآراء).

1 — مفهوم التدريب:

يقدم التدريب فوائد كثيرة للمنظمة، أهمها: زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية، وأن جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية ترتقي بالأعمال المطلوبة منهم. وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر قدر الإمكان. وتحسين سمعة المنشآت السياحية ورفع قدرتها التنافسية. (حسون، 2011: 17).

ويعرف التدريب عمى أنه " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعده في بلوغ الأهداف، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسيات وخطط المؤسسة ". (حنة، 2001: 210).

التدريب يهتم اساسا بتزويد الافراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الاداء، او ان التدريب، يساعد الافراد نحو تصحيح الاخطاء في مجال اعمالهم. ويعرف التدريب بانه توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على اداء العمل. وهو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات، التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما. وهو تغير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية، والاتجاهية، بين الاداء الحالي والاداء على المستوى المطلوب.

ويتضح لنا من التعاريف السابقة، أن التدريب عملية مقصودة تهدف إلى تنمية المهارات وتحفيز الأفراد من خلال التشجيع على الإبداع وتفويض السلطة مل خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات او المهارات للوصول لأهداف العامل والتنظيم معا.

2 — أهميته التدريب:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الادارية الهادفة الي رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين اساليب العمل، ولعل السبب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق اهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة

الي تحقيق مستوي عال من الاشباع الشخصي لحاجات وطموحات الافراد. حيث ان شعور الفرد بحاجة الي تدريب يعتبر شعوراً صحيحاً، وكونه يشعر بالحاجة الي التدريب لرفع كفاءته انما يدل على ظاهرتين سلوكيين على جانب كبير من الاهمية هما:

- 1- قدرته على تحليل قابلية وكفاءته.
- 2- القابلية على التعليم، لتغير سلوكه في اتجاه المرغوب من حيث الكفاءة. (الفراوي؛ جواد، 2010، ص223-224).

وتبرز أهمية التدريب من الآتي:

- 1- إكساب الافراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بإعمالهم واساليب الاداء الامثل فيها.
- 2- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الافراد.
- 3- تعديل السلوك وتطوير اساليب الاداء التي تصدر عن الافراد فعلا.
- 4- رفع الكفاءة والفعالية للمنشأة.
- 5- تحقيق اهداف المجتمع. (جاد الرب، 2017، ص40)

وتبرز اهمية التدريب واستمراريته من خلال ما يلي:

- 1- التطورات العلمية المتواصلة.
- 2- التطورات الانتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكائن والمعدات.
- 3- التطورات الهائل في تركيب القوي العامة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات.
- 4- التغير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم. (الفراوي؛ جواد، 2010، ص223-226).

يقدم التدريب فوائد كثيرة للمنشآت والشركات، أهمها: زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية، وأن جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية ترتقي بالأعمال المطلوبة منهم. وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر قدر الإمكان. وتحسين سمعة المنشآت السياحية ورفع قدرتها التنافسية (حسونة، 2011: 17).

3 — أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى: تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم على نحو إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية. وتنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل حتى خال فترة الذروة. وتصميم برامج تدريبية مناسبة للقابليات والمهارات المهنية للعاملين (Anderaws, 1982: 89).

4 — تتمثل مراحل العملية التدريبية في: (برهوم؛ وآخرون، 2007: 210).

تحديد الاحتياجات التدريبية: والاحتياجات التدريبية هي مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى.

تصميم البرامج التدريبية: يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي. وتتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد الأهداف التدريبية، ومحتوى البرنامج التدريبي، وأساليبه وتقنياته وهيئة مستلزماته.

تنفيذ البرامج التدريبية: تنفيذ البرامج التدريبية هو التطبيق العملي لما تم التحضير له، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات محتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية لدى المتدرب. ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وتحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج. **تقييم برنامج التدريب:** وهو عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب أن يقيم وفقاً للتخطيط المعد سابقاً. للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية.

5 — شروط نجاح التدريب:

التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسيف إنتاجيتهم، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من توفر مجموعة ممن الشروط، وعليه كان ان نتطرق هنا لشروط نجاح التدريب أولاً ثم ننتقل إلى دوافعه والجهة المسؤولة عنه. لنجاح عملية التدريب يجب توفر مجموعة من الشروط وهي: (ابو شيخة، 2010: 393).

أ — قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته، وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقييمه بشكل علمي.
ب - قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن كثيراً من المؤسسات تنفق أموالاً طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقي الأهداف التدريبية بفعالية، وتتمثل فعالية المدرب في مدى استعداد وقدرته على نقل المادة التدريبية لذا الاهتمام خلال فترة التدريب، كذلك قدرته على استخدام الأسلوب للمتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ التدريبي المناسب واعداد المادة التدريبية المناسبة.

ج — استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولابد أن تتوافر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.

د — وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

6 — أنواع التدريب:

التدريب في ضوء احتياجات المنشأة ويقسم الي نوعين: (جاد الرب، 2017، ص41)

أ — **التدريب التخصصي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الي تنمية المهارات. وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الاداري والمهني.

ب — **التدريب القيادي:** هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الادارة الثلاث وهي:

- 1- التدريب لمستوي الاشراف الاول: يهدف الى تنمية مهارت العاملين في وظائف الصف الاول.
- 2- التدريب لمستوي الادارة الوسطة: لهذا المستوي اهمية كبيرة لأنه حلقة وصل بين الادارة العليا.
- 3- التدريب لمستوي الادارة العليا: هو ذلك التدريب يهدف تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون مستوياتها وضع السياسات والخطط العامة وتحديد الاهداف.

التدريب في ضوء احتياجات الدولة ويقسم على نوعين:

- أ — **التدريب الداخلي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الي تنمية الافراد العاملين افرادا أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة.
- ب — **التدريب الخارجي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الي تنمية الافراد العاملين افرادا أو جماعات في خارج الدولة، وخاصة الدول النامية.

التدريب في ضوء احتياجات الافراد - ينقسم الي ثلاثة انواع:

- 1- **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهارته.
- 2- **التدريب الفردي:** يهدف الي تنمية مهارة فرد يكون في حاجة الي توجيهه وارشاده الي الطريق السليم والاتجاه الناجم نحو الخصوص بأعباء عمله ومسؤولياته.
- 3- **التدريب الجماعي:** يهدف الي تنمية الافراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير ايجابي على الافراد المنتمين اليها وغيرهم.

التدريب في ضوء الاحتياجات ويقسم الي ثلاثة انواع:

- أ — **التدريب السابق:** هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الاكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بإعمالهم في الحياة العملية.
- ب — **التدريب التوجيهي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعريف الموظف او العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته.

- ج - **التدريب اثناء العمل:** هو النوع من التدريب الذي يهدف الي اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان عمله او وظيفته ويحصل عليه من الزملاء والرؤساء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل. (الفراواي؛ جواد، 2010، ص233).

7 - طرق التدريب:

اولاً: طريقة التدريب اثناء العمل تعتبر هذه الطريقة الاوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الاكبر على عاتق الرئيس المباشر واسباب انتشار هذا الاسلوب التدريبي هو ان اغلب الاعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة في فترة قصيرة من الوقت ومن ناحية أخرى فإن التدريب اثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين ادارة الموارد البشرية والمشرف على العمال الامر الذي يزيد من فاعلية التدريب.

الا ان هنالك من الشروط الاساسية التي يجب توافرها وهي ان يلم الرئيس المباشر الماما تاما بطبيعة العمل، وان يكون هنالك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب الي جانب ضرورة الايمان بأهمية التدريب والاقتران بفوائده.

ثانياً: اعداد اماكن خاصة بالتدريب او مراكز تدريب مختلفة بالمؤسسة: فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الانتاج وتستخدم هذه الطريقة ان تقدر التدريب على الوظيفة اثناء العمل وتطلب الامر اعداد كبيرة وبوقت قصير فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين ومتفرعين لهذه العملية. على ان هناك قيودا على استخدام هذه الطريقة وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على استغلالها لمحدودية امكانياتها المادية ولما تتطلبه هذه الطريقة من الات والمعدات. (جاد الرب، 2017، ص43).

8-التدريب خارج العمل:

ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية او الجامعات عل شكل دورات قصيرة او متوسطة المدى، ما بين اسلوب المحاضرات او الندوات والحالات التدريبية والافلام التلفزيونية. ومن المفيد ان تلقي اساليب التدريب اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون اسلوب المحارة التقليدية والتي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وابداء الرأي، وهو امر لا يتفق مع خب ارته الادارية فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالا للمناقشة وابداء الرأي مهما كان عمله فانه لن يكون مفيد في مثل هذه الدورات. (نوري؛ كوتل، 2011، ص244-245).

9 — معوقات التدريب:

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية كما يلي 😞 حمزة، 2017: (23-24).

1. الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
2. الدورة التدريبية نظرية جداً: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
3. المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
4. المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
5. المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثلاً قريباً لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
6. المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

7. المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا عمى خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

8. بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات. (مصطفى، 2008: 71)

10 - الخطوات الخمسة في عملية التدريب والتنمية:

1 - تحليل الاحتياجات التدريبية:

- أ- حدد مهارات الاداء الوظيفي لتحسين الاداء والانتاجية.
- ب- تحديد من هم في حاجة للتدريب للتأكد ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم.
- ج- استعن بالبحث العلمي لتطوير القابلة للقياس واهداف الاداء.

2 - تصميم المعينات التدريبية:

- أ- ج مع الافراد والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحت وي والتمارين والأنشطة والأنظمة في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار.
- ب- تأكد من ان جميع الادوات مثل صور الفيديو والكتيبات تكمل بعضها البعض ومكتوبة بوضوح.
- ج- عالج جميع عناصر البرنامج بحرفية وحرص سواء كانت علي ورق او مصورة او مسجلة لضمان الجودة والفعالية.

3 - اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي: ادخل وصحح برنامج امام أحد الحضور، صم مراجعات نهائية علي اساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج.

4 - التنفيذ: عند التطبيق امدح النجاح في ورشة عمل للمتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوي التدريب.

5 - التقييم والمتابعة: قيم نجاح البرنامج.

11 - التدريب والتعليم:

ان التدريب اساسا هو عملية تعلم ولذلك يجب ان نعرف اولاً كيف يتعلم الناس، وبداية يجب ان نعرف ان المتدرب من الاسهل عليه ان يفهم وهنا يجب القيام بالخطوات التالية:

1. قم بإعطاء المتدرب فكرة عن المادة التدريبية عند بداية التدريب فالنظرة الكلية أسهل في التعلم.
2. استخدام امثلة عديدة عند تقديم مادة تدريبية.
3. رتب المادة في شكل منطقي وله معني.
4. استخدام المصطلحات التي يدركها المتدربون.
5. استخدام وسائل بعيدة (عبد المتعال؛ جود. 2014، ص266-267).

12 — مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية الي عدة مبادئ عامة، ينبغي م ا رعتها وهي:

- 1- الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والانشطة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- 2- المنطقية: يجب ان يتم التدريب بناء على فهم منطقي، وواقعي ودقيق لاحتياجات التدريب.
- 3- المصادقية ان تكون اهداف التدريب واضحة.
- 4- الشمولية: يجب ان يشتمل التدريب على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات.
- 5- التدريبية.
- 6- الاستمرارية.
- 7- المرونة. (جاد الرب، 2017، ص45).

10 - أساليب التدريب: أهم هذه الاساليب هي:

- 1- اسلوب النقاش: ويعتمد علي وجود مدرب دينمكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم علي طرح الاسئلة وكذلك بين المتدربين أنفسهم اذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.
- 2- اسلوب دراسة الحالة: أصبح هذا الاسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في ان المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة من قيام المحاضرين باقتراح المشاكل التي تناولها المناقش، وتهدف هذه الطريقة في محاولة الوصول الي حل معين صحيح للحالات المستخدمة.

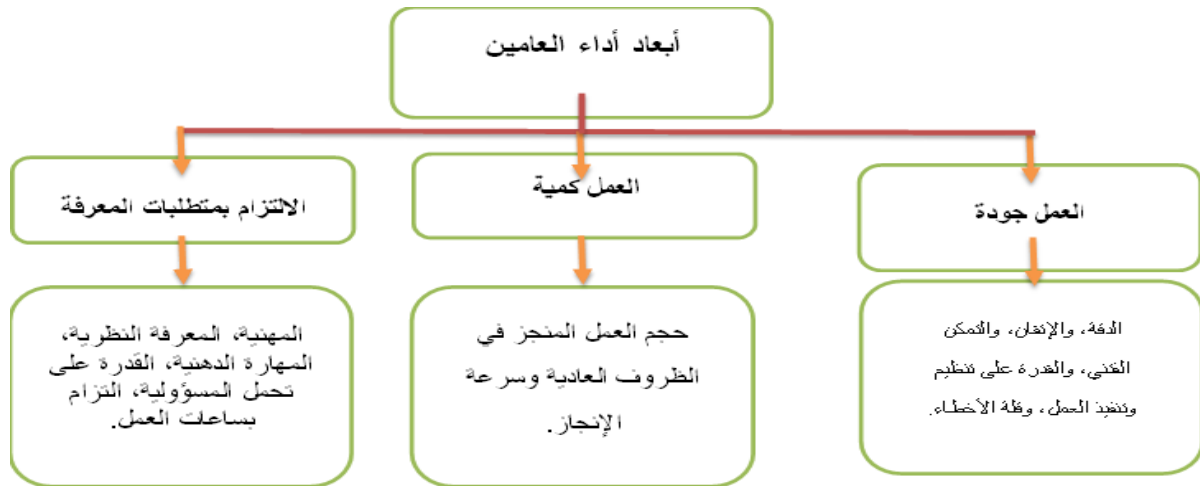
- 3- طريقة لعب الادوار: وهو اسلوب يبدأ بطرح حالة علي المتدربين ويزرع المدرب ادواراً او سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور اخر يلعب دور المرؤوس. بحيث يتعرض كل منهم وفقاً للمقتضيات دوره وهناك فريق اخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الاداء ويفترض مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الاخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل.
- 4- المباريات الادارية: يمكن تعريف هذه الالعاب على انها ممارسة او تمرين لأخذ القرارات السليمة او المتسلسلة علي اساس نموذج وتطبيق هذه المباريات بوضع عدة فرق متنافسة، ويجب اختبار النتائج بعد كل معالجة.
- 5- التمرير على الاعمال: ويقصد بها تنقل الفرد من وظيفة الي أخرى بهدف توسيع دائرة معرفية وقدراتها وخبراتها وتنويعها.
- 6- اسلوب المحاضرة: المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيز، وترتكز فاعلية المحاضرة على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى المامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدامه معاني واصطلاحات ومعلومات جديدة وكافية في نقل هذه المعلومات الفنية او العلمية الي الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.
- 7- التلمذة الصناعية: تهدف الي اعداد افراد من مستويات عليا من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على اسلوب التدريب اثناء العمل ومراكز التدريب الملحقة بالمؤسسة وفي غالب الامر تتطلب التلمذة الصناعية نظريا وعلميا لفترة معينة.
- 8- برامج اعادة التدريب: وفقاً لهذا الاسلوب تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الالية او إذا فقد بعض العاملين اعمالهم وأصبح من الضروري اعادة تدريبهم على اعمال أخرى وتوزيعهم عليها. (نوري؛ كوتل، 2011، ص 247-249).

تقييم وتحسين أداء العاملين:

أولاً: أداء العاملين:

أداء العاملين ويقصد به ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل، ويتم قياس هذا المتغير من خلال توافر الأبعاد التالية (النسور، 2012: 192).

الشكل رقم (1) أبعاد أداء العاملين



المصدر: النسور، (2012) دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

ثانياً: تحسين أداء العاملين:

1 - مفهوم تحسين الأداء:

وتعرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه والقيام بردم الفجوة في الأداء ". وتعرف أيضاً هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس الدال بالطريقة المثلى. (هدار، 2012: 28)

2 - خطوات تحسين الأداء العاملين: (بن عزة، 2016: 11)

الخطوة الأولى:

تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في بيئة العمل:

• **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة؛

• **الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا

الخطوة الثانية:

البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة:

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة:

تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية وتحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الخامسة:

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل

مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى. (السعدون، 2013: 49).

ثالثاً: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم الاداء التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي للعمل وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى اعلي. بمعنى اخر فإن تقييم اداء العاملين هو تحديد لمستوي كفاءة هذا الاداء في محول إليهم او المحتمل ان تؤكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل المتعلق به، وكذلك قدرته وامكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محدد. (الشرعة؛ سنجق. 2015، ص251).

أ — أهمية تقييم الاداء:

1. تزويد المنظمة بمؤشرات عن اداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في اعمالهم.
2. تمكين العاملين من جوانب القصور والضعف.
3. يعتبر اسلوب للكشف عن نواحي الضعف في المنظمة والاجراءات والقوانين واساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
4. يقصد في خفض التكاليف ومعدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب واهمال، وعدم الحماس للعمل، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكاملة غير المستغلة للعاملين.
5. يعتبر اسلوب تشجيع المنظمات للاستخدامات الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومقاييس محدد، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوكيد الصلات والعلاقات بسجلات الادارات والعاملين.
6. يشكل فرصة للعاملين لاكتشاف أخطائهم والعمل على تجنبها وزيادة مهارتهم.
7. يسهم في تعديل معايير الاداء وزيادة اداء العاملين بالمنظمة بشكل عام. (ابراهيم، 2010، ص735).

ب - أهداف تقييم الاداء:

1. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة ادائهم لأعمالهم.
2. تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، تحديد امكانية نقله الي وظيفة أخرى.

3. تحديد زيادات الاجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن ان يحصل عليها الفرد.
4. التعرف على الاعمال والمهام الخارجية والأشياء التي يمكن ان تسندھا المنظمة إلى الفرد.
5. تحديد امكانية ترقية الفرد، المكافأة على أدائه المتميز.
6. تحديد اوجه القصور في اداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك خلال جهود التدريب.
7. اجبار المدربين ان يربطوا اسلوب مرؤوسيهم بتوابع العمل وقيمته النهائية. (جاد الرب، 2017، ص48).

رابعاً: تطوير وتحسين الأداء والرضا الوظيفي:

أصبح الاهتمام بتطوير الأداء أمراً حتمياً داخل المنظمات من أجل تحديث الأداء الوظيفي باعتباره يكمل الخبرات التي يفترض أن يكون العامل قد اكتسبها خلال عمله، ولكونه يربط مابين مساري الوظيفة والتدريب وبالتالي يساهم في زيادة فعالية الوظيفة ويحسن من كفاءة العاملين مما ينعكس ايجابياً على رضاهم، وعملية التطوير تمس أيضاً صناعات القرار بحيث تزيد من مهاراتهم في التعيين والتوظيف وفهم مواصفات الوظيفة، وبالتالي يقل انتشار المحسوبية والرشوة مما يشعر الفرد العامل بالأمان والعدالة. وبما أن مجالات تحسين الأداء تمس كل الأفراد من خلال العمل على زيادة مستواهم المعرفي وبالتالي زيادة اهتمامهم بعملهم، وأيضاً العمل على توفير الجو الملائم للعمل والظروف المناسبة لذلك وتوفير التكنولوجيا الحديثة لتسهيل أداء الأفراد لواجباتهم، فهذا سيرفع من رضاهم من خلال شعورهم بالراحة النفسية واحساسهم بأهميتهم، كما ترفع من ولائهم التنظيمي.

كما يتحقق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد مرحلة التطوير والتحسين، بدءاً بالتدريب الذي يساعد في زيادة مهارات الفرد مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويصبح متقبلاً له سعياً منه لإعطاء كل طاقاته وابداز مهاراته الجديدة ومنه يتحصل على مكانة بارزة داخل المنظمة من خلال ترقبته لمناصب أعلى من خلال النقييم الذي يركز على اختبار الكفاءات الفنية والسلوكية، ويظهر كذلك تأثير التطوير والتحسين من خلال خبرات العمل عن طريق تكبير العمل وتدويره والنقل والترقية التي تساهم في تطوير قدرات الفرد ومهاراته وزيادة مستواه المعرفي، ويعمل التطوير أيضاً على إيضاح المسار الوظيفي للفرد مما

يجعله على علم بما يجري من حوله وعلى دراية بمستقبله فيشعر بالاطمئنان عليه. (مصطفى، 2002، ص24)

خامساً: علاقة التدريب بأداء العاملين في المؤسسات:

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بدا يحقق أهداف المؤسسة. نتطرق في هنا إلى أهمية التدريب بالنسبة للفرد وللمؤسسة، وأيضا إلى تبيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

1- أهمية التدريب بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للفرد من خلال: (بمينة، 2013: 94).

- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- إكساب الفرد لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولياتهم أكبر في العمل؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.

2- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال:
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم؛
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

خامساً: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسات في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر سواء كانت التكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصبح لزاما عليها إن تتقش عن

برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعديل، فلا يكفي إن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي: (ميا، 2009: 9-10).

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

الدراسات السابقة

أ- دراسات عربية

1- دراسة عمار بن عيشي (2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر.

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي:

اتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة وبالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية: زيادة الإنتاج-تحسين الجودة-تحسين مستوى الأداء-الزيادة في الإنتاجية-معالجة مشكلة التأخر والغياب عن العمل.

2 - دراسة ميا، (2009). بعنوان " قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية**التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر التدريب في أداء العاملين، والتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقييمها، وكذلك تبيان العلاقة بين المهارات وقدرات المتدرب، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة، والسعي لتحقيق غاية اكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة انتاجيتهم.

تم إجراء هذه الدراسة في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان على عينة مقدارها 73 عامل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- إن نجاح عمل مديرية التربية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية دائرة التدريب؛
- يشغل التدريب دورا مهما في عملية تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم؛
- إن ارتفاع كفاءة أداء العاملين في المديرية يسهم في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة المضافة؛
- ضرورة الارتقاء بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لما لها من اثر فعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين.

3 - دراسة المطيري، (2009). بعنوان: " مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة**الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها"**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، والتعرف على نقاط القوة التي تزيد من فاعلية، البرامج التدريبية، وما هي المعوقات

التي تحد من فاعلية التدريب لمنسوبي الهيئة، وكذلك التعرف على سبل تحسين البرامج التدريبية ومقترحات وأراء المتدربين عن البرامج التدريبية لزيادة الفاعلية، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في رفع فاعلية البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة. وتم إجراء هذه الدراسة في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها بالمملكة العربية السعودية على عينة مقدارها (223) عامل من الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية بالمملكة.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- - بينت الدراسة أن واقع البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب ترفع من مستوى الأداء بالعمل كما أنها تنمي مهارات التعامل مع مخالفتي أنظمة الصيد؛
- وجود نقاط قوة تزيد من فاعلية البرامج التدريبية بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ومن أبرزها توافق الأهداف التدريبية مع متطلبات العمل؛
- وجود معوقات تحد من فاعلية التدريب بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ومن أبرزها عدم وجود حوافز مادية للمتدربين.

4 - صبرين، (2014). بعنوان: "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة".

وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة نحو أهمية عمليات إدارة الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي الذي كان له مستوى منخفض بالمنظمة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة أهمها: المحافظة على المهارات الإدارية التي لها علاقة بإدارة الأداء البشري والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأجور بالدرجة الأولى.

5 - دراسة بن عزة، (2016). بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية جراحية ضياء بورقلة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدارها 40 عامل، وقد اعتمد الباحث في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات واستخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، (one way anova) (اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

6 - دراسة حمزة، (2017). بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائرية. بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة" لتحسين الرؤية الهيكلية للتدريب السلوكي، تدريب المهارات لكبح العمليات الارتجالية واللامدروسة داخل المؤسسة.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة (توزعت على ثلاثة محاور) وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدار 40 من العاملين، اعتمد الباحث على التكرارات والنسب المئوية كأداة رئيسية وذلك لأنها هي أساس كل تكميم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• لتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة الجزائرية.

• للتدريب السلوكي دور في تحسين المهارات الإنسانية للعمال، إذ أنو كما كان اهتمام المؤسسة بأداء أفرادها كلما زاد ذلك في استقرارهم النفسي والاجتماعي ومن ثم تحسين مستوى أدائهم

ب -دراسات أجنبية

1 -دراسة (2001) Testa Mark, انصبت الدراسة بهدف التحقق من وجود العلاقة الفعلية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي فضلا عن كيفية تفاعل متغيرات مع بعضها (الولاء، والرضا، والجهد) في بيئة العامل الخدمي وقد اشتملت الدراسة على استطلاع آراء 425موظف ضمن 24 إدارة أمريكية وأظهرت النتائج ان متغير الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة منخفضة في تغير الجهد وأفادت الدراسة أيضا بوجود علاقات مهمة بين المتغيرات الثلاث ضمن بيئة العمل.

2 -دراسة (2005) Chen,yen, تناولت هذه الدراسة مندوبي المبيعات العاملين في صناعة المستحضرات الصيدلانية. وهدفت دراسة هذه الآثار من سمات الشخصية المختلفة على الرضا الوظيفي. وتم أخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية لمعرفة ما إذا كانت تلعب دورا في العلاقة بين سمات الشخصية المختلفة، والرضا الوظيفي، وأشارت النتائج إلى أن معظم السمات الشخصية تؤدي الى مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي ما عدا سمة فقدان الأعصاب وكذلك وبعض المتغيرات الديموغرافية، مثل الخبرة الصيدلانية، ومستوى التعليم، والعمر وهي من العوامل التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي. وقد اوصت الدراسة بأن تقوم المنظمة بزيادة توظيف الأموال لزيادة الدافعية لدى مندوبي المبيعات المحترفين وسيكون أكبر عامل، لا سيما في صناعة المستحضرات الصيدلانية.

3 -دراسة سيسانجا وروجر (2005). هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين في الدول النامية وأجريت هذه الدراسة على جامعتين في اوغندا وطبقت على عينة تمثل 182 فرد وذلك لمعرفة العوامل التي تساهم وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي حيث بين تحليل للنتائج ان العوامل الأكثر تأثيرا " على الرضا الوظيفي وهي كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل، الإشراف، نواحي التعليم الجوهري والحقيقي، وكانت دوافع عدم الرضا أكثرها خارجية مثل المكافآت،

والسيطرة، والترقية، وبيئة العمل، كما وجد ان الرتبة الأكاديمية والعمر لهما دلالات على الرضا الوظيفي بينما لم يكن هناك دلالة لتأثير الجنس على الرضا الوظيفي وقد أوصى بأجراء المزيد من البحوث.

4 - دراسة (Mahamamd Aslam Khah, 2011) بعنوان: **Impact of Training and Feedback on employee performance” Iqra university Islambad Pakistan**

Thanlayout year 2011.

تبرز هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجو ويكتسبون خبرة في مجال عملهم.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- التدريب يجب أن يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مم يدفعه إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي يحقق الأهداف المرجوة.

5 -دراسة (Ghazi Hasan odeh alhalaybeh,) (2013) بعنوان (**“The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan” -An Applied Study on the Greater Amman Municipality-Middle east (university**

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء. وتم استخدم الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة؛
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها؛
- وجود علاقة خطية وترايبطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة أتضح أنها تتقف مع الدراسة الحالية من خلال أنهما:

1. يتشابهان في متغير والدراسة وهو التدريب وفي نفس الأداة المستخدمة لدراسة والمتمثلة في الاستبيان.
2. تتشابه في كونهما ترتبط بنفس متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب وأداء العاملين إلا أنها تختلف في:

1. الموضوعات الفرعية والأهداف أو الأدوات أو الأساليب وهذا التنوع أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بالتدريب وتحسين الأداء من ناحية أخرى.
2. تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.
3. تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث حجم العينة
4. حاولت بعض الدراسات إلى معرفة اثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في مؤسسات كبيرة في بينما دراستنا تهدف إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في شركة (stc) السعودية. ولقد ساعدت الدراسات السابقة هذه الدراسة في الحصول على المراجع المناسبة واختيار الأساليب المناسبة والاستفادة من بعض النتائج التي تم التوصل إليها سابقا وأيضا بعض التوصيات. كما لم نتمكن من إيجاد دراسات حول العلاقة بين المتغيرين مع (إدارة الموارد البشرية والتدريب مع الأداء الوظيفي) في شركة (stc) السعودية لذلك تعد دراستنا هذه بمثابة مساهمة في تقصي حقيقة العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي خاصة وأننا لاحظنا نقص الدراسات والأبحاث حول وظيفة إدارة الموارد البشرية بمنظور كلي.

خلاصة الفصل

بعد تطرقنا لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي والمعرفي للتدريب وأداء العاملين نستنتج ما يلي:

- التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة؛
- يعتبر التدريب العنصر المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال؛

- للتدريب دور مهم وكبّ في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك؛
 - أداء العاملين هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى.
- وفيما يخص الدراسات السابقة فقد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع من اجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الدراسة الميدانية

منهجية البحث:

المقدمة : نقوم من خلال هذا البحث الى تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والمتعلق بدور التدريب في تحسين أداء العاملين قصد تنظيم المعلومات من اجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، والى عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية، وتقديم وصفا لمجتمع الدراسة وعينة البحث وتصميم أداة الدراسة ومقاييسها وقياسها، وتقييم أدوات القياس للتأكد من مصداقيتها، ومعدل الاستجابة، وأساليب المعالجة الإحصائية والتي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة.

منهج البحث:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة من الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة بدا فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من اجل اختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة (stc) السعودية.

عينة البحث:

تم تطبيق البحث على عملاء وزبائن شركة (stc) السعودية/ فرع حفر الباطن والبالغ عددهم (40) عميل وقد تم اختيارهم جميعا بطريقة من شركة (stc) السعودية لتطبيق الاستبانة موضوع البحث.

أدوات البحث وطرق جمع البيانات:**أ - أداة البحث:****الاستبانة:**

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة بواسطة وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة بخصوص دور تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، لتطوير الاستبانة وقياس مختلف البنات، استعان الباحث بدراسة عمار والهاشمي، (2018)، ودراسة حمزة (2017)، ودراسة بن عزة (2016). حيث عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاته. ومنه توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وتتكون الاستبانة من (16) فقرة تتوزع كالتالي: الفقرات (1 - 8) تتعلق بالمتغير المستقل 🧑🏫 تدريب الموارد البشرية)، والفقرات (9 - 16) تتعلق بالمتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي ملحق رقم (1). وقد قام الباحث قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (40). استبانة وتم استرجاع (40) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل.

ب - طريقة جمع البيانات

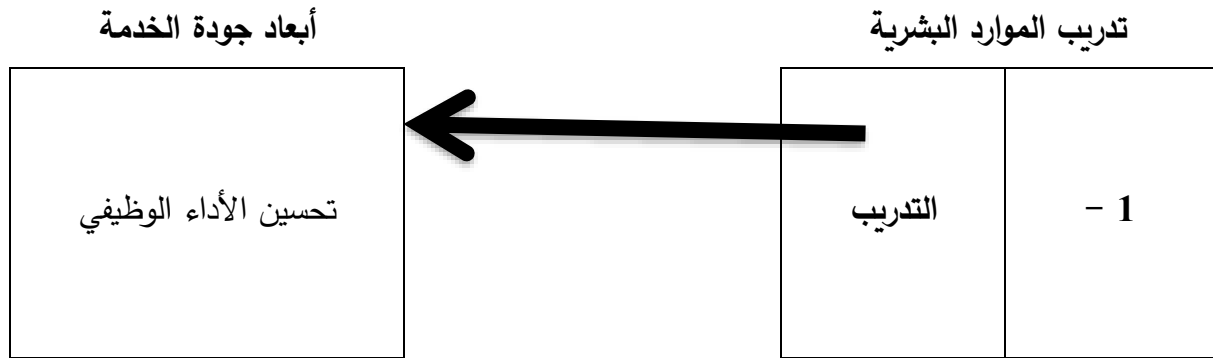
اعتمد الباحثين على نوعين من البيانات، وهي البيانات الأولية والبيانات الثانوية وهي:

- البيانات الثانوية: تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة
- والبيانات الأولية: تم جمعها ميدانيا من خلال استخدام الاستبانة المصممة خصيصا لهذا الغرض بالاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من الدراسات السابقة.

متغيرات البحث:

اشتمل البحث على متغيرين مستقل وتابع، وكل متغير يشمل على متغيرات للقياس، المتغير المستقل هو برامج تدريب إدارة الموارد البشرية. والمتغير التابع لهذه البحث هو تحسين الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الشكل رقم (1):

شكل رقم (2) نموذج الدراسة



المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها سيقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف افراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية لتقدير استجابات افراد العينة على متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: نبذة عن إس تي سي السعودية STC KSA: (ويكيبيديا)

إس تي سي السعودية (بالإنجليزية: STC KSA)؛ أيضًا تُعرف باسم: شركة الاتصالات السعودية (بالإنجليزية: Saudi Telecom Company)؛ هي الفرع الرئيس لمجموعة إس تي سي السعودية، والمشغل الأول لخدمات الاتصالات في السعودية. تأسست الشركة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 171 بتاريخ 9 سبتمبر 2002، والمرسوم الملكي رقم م/35 بتاريخ 21 أبريل 1998، كشركة مساهمة سعودية طبقًا لقرار مجلس الوزراء رقم 213 وتاريخ 20 أبريل 1998، الذي اعتمد نظام الشركة الأساسي. سنة 2003 أدرجت الشركة 30% من أسهمها في البورصة السعودية في أكبر اكتتاب عرفته الأسواق العربية. خصص 20% من الأسهم المكتتبه للمواطنين السعوديين بصفتهم الشخصية وخصصت 5% للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية و 5% أخرى لمصلحة معاشات التقاعد. سنة 2004 فقدت الشركة احتكارها لخدمات الهاتف المحمول بعد إسناد رخصة ثانية لشركة اتحاد اتصالات. في أبريل 2007 انتهى احتكارها لخدمات الهاتف الثابت بعد فوز تحالف تقوده شركة بتلكو البحرينية بالرخصة الثانية التي طرحتها الحكومة، وأيضًا للشركة بطاقة مسبقة الدفع وتسمى بـ سوا وهي رائجة الانتشار في السعودية.

من نحن: إس تي سي السعودية STC KSA (موقع STC KSA الإلكتروني).

نحن شركة رقمية رائدة، نهدف للتقدم دائماً، ونسعى للتطور والابتكار، نفكر بالمستقبل لنصنعه، للبقاء في المقدمة كشركة ذات إرادة وهدف.

نقدم الحلول والخدمات الرقمية في مجالات متعددة تشمل الاتصالات، وتقنية المعلومات، والمدفوعات الرقمية، والإعلام الرقمي، والأمن السيبراني، وغيرها من المجالات الرقمية المتطورة ونحن بذلك نقود التحول الرقمي محلياً وإقليمياً.

رؤية الشركة:

نحن رواد عالميين نقدم خدمات رقمية ومنصات مبتكرة لعملائنا في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

غاية الشركة:

نحن نبتكر ونقدم أبعاد أكبر وأكثر إثراءً لحياة الناس الشخصية والمهنية.

قيم إس تي سي السعودية STC KSA (موقع STC KSA الالكتروني).

الحيوية : نتطلع باستمرار إلى اعتماد طرق جديدة أفضل، وتحسينها في إطار قيامنا بأعمالنا، من خلال رؤية جديدة وذكية ومبتكرة.

مرنين -متعاونين - متجددين

التفاني : ملتزمون بتقديم «المستقبل» بأكثر الطرق مكافأة لعملائنا وموظفينا.

مهتمين - ملتزمين - جديرين بالثقة

الإقدام : نحن «لا نكل ولا نمل» في سبيل البحث عن أفضل الحلول الممكنة لعملائنا وموظفينا.

مبتكرين -فضوليين - استباقيين.

نظرة عامة:

خدمات الجوال حوالي 81% من إجمالي مشتركى الاتصالات السعودية يحققون للشركة نسبة 73% من إجمالي إيراداتها وذلك كما في نهاية عام 2007. حيث بلغ عدد مشتركى الخدمة 17.3 مليون مشترك في نهاية العام 2007. شكلت في ذلك الوقت نسبة 61% من إجمالي مستخدمي الهاتف الجوال في المملكة العربية السعودية.

كما يشكل مشتركى خدمات الهاتف الثابت حوالي 19% من إجمالي المشتركين في خدمات الشركة يحققون للشركة نسبة 27% من إيراداتها كما في نهاية عام 2007.

تبعاً لذلك فقد تبنت الشركة برنامجاً طموحاً يهدف إلى تحويل أعمالها الحكومية لتصبح وفقاً للأسس التجارية المتعارف عليها، حيث وضعت الشركة استراتيجيات واضحة تهتم بإعادة هيكلتها الداخلية، وتأهيل وتطوير موظفيها، ومراجعة وتحسين إجراءاتها الداخلية، ودراسة متطلبات واحتياجات عملائها، مع ضرورة الاستمرار بالقيام بواجبات الشركة ومسؤولياتها الوطنية والاجتماعية.

وتعتبر "الاتصالات السعودية" الشركة الوطنية الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتكاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تعمل الشركة وبشكل مستمر على الاستجابة لمتطلبات السوق، ومواكبة المستجدات والتطورات التقنية في مجال الاتصالات، وتلبية احتياجات عملائها، واطاعة نصب أعينها أن ذلك هو

الطريق الذي من خلاله ترسخ الشركة مكانتها وهويتها، خاصة في ظل عالم متغير يتعاضد فيه دور الاتصالات واستخداماتها.

قامت شركة الاتصالات السعودية بالتوسع خارج حدود دولة المقر وذلك بالاستحواذ على نسبة 25% من مجموعة أكسيس-ماليزيا-والعاملة في مجال الاتصالات بقيمة بلغت 3.04 مليار دولار. والتي بدورها تدير عدد من شبكات الهاتف الجوال في كل من ماليزيا وإندونيسيا والهند. وشملت الاتفاقية أيضا الاستحواذ على نسبة 51% من شركة نتارندوبي تي (أحد الشركات التابعة للمجموعة) والحاصلة على رخصة الهاتف الجوال في إندونيسيا. كما حصلت شركة الاتصالات السعودية على 26% من رخصة الهاتف الجوال الثالثة في الكويت بقيمة وصلت 924.6 مليون دولار أمريكي. استحوذت الشركة على نسبة 35% من حصص المساهمين في شركة أوجيه للاتصالات ومقرها الإمارات العربية المتحدة وذلك في بداية عام 2008، في صفقة بلغت قيمتها 2.85 مليار دولار أمريكي.

ولدى الشركة شبكة من الأعمال والاستثمارات في عدد من دول الخليج العربي وآسيا وأفريقيا، حيث تتواجد الشركة في الكويت والهند وإندونيسيا وماليزيا وتركيا وجنوب أفريقيا والبحرين.

بالإضافة إلى ذلك تستحوذ الشركة على نسب مختلفة في عدد من المؤسسات والشركات المحلية والإقليمية منها مؤسسة عرب سات للاتصالات الفضائية والعاملة في مجال البث عبر الأقمار الصناعية. وشركة الكيبل البحري العربي الرابط بين ضفتي البحر الأحمر (السعودية-السودان). كما استحوذت الشركة مؤخرا على نسبة 100% من مزود خدمات الانترنت أول نت. بالإضافة إلى شركة تجاري السعودية.

يملك صندوق الاستثمارات العامة السعودي حصة تملك تبلغ 70% من أسهم الشركة، وتملك المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حصة تملك تبلغ 7% من الأسهم و6.69% من الأسهم.

أعمال وأنشطة المجموعة: موقع STC KSA الالكتروني (تقرير 2019)

تتمثل الأنشطة الرئيسية للشركة والشركات التابعة لها (يشار إليهم جميعاً بالمجموعة) في توفير وتقديم خدمات الاتصالات والمعلومات والإعلام والمدفوعات الرقمية، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

1. إنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة شبكات وأنظمة الاتصالات الثابتة والمتنقلة والبنى التحتية.

- 2 . توصيل خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات المختلفة وتقديمها إلى العملاء، وصيانتها وإدارتها.
- 3 . إعداد الخطط والدراسات اللازمة لتطوير خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات وتنفيذها وتوفيرها من جميع النواحي الفنية والمالية والإدارية. وإعداد وتنفيذ الخطط التدريبية والخدمات الاستشارية في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.
- 4 . التوسع في شبكات ونظم الاتصالات وتقنية المعلومات والبنى التحتية وتطويرها، عن طريق استخدام أحدث الأجهزة والمعدات في مجال تقنية الاتصالات وخصوصاً في مجال تقديم الخدمات والتطبيقات والبرامج وإدارتها.
- 5 . تقديم حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشاملة بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر (الاتصالات - خدمات تكنولوجيا المعلومات - الخدمات المدارة - الخدمات السحابية).
- 6 . توفير المعلومات والأنظمة المعتمدة على المعلومات للعملاء، وتوفير وسائل الاتصال لنقل خدمات الإنترنت.
- 7 . تجارة الجملة والتجزئة واستيراد وتصدير وشراء وامتلاك وتأجير وتصنيع وتسويق وبيع وتطوير وتصميم وتركيب وصيانة أجهزة ومعدات شبكات الاتصالات المختلفة والقيام بأعمال المقاولات المتعلقة بها، بما في ذلك الشبكات الثابتة والمتحركة والخاصة، وكذلك برامج الحاسب الآلي والممتلكات الفكرية الأخرى.
- 8 . استثمار العقارات وما قد يترتب على ذلك من بيع وشراء وتأجير وإدارة وتطوير وصيانة.
- 9 . الحصول على القروض وتملك الأصول الثابتة والمنقولة بقصد تحقيق أغراضها.
- 10 . تقديم الدعم المالي والإداري والخدمات الأخرى للشركات التابعة.
- 11 . تقديم خدمات التطوير والتدريب وإدارة الأصول والتنمية والخدمات الأخرى ذات العلاقة.
- 12 . تقديم حلول دعم القرار وذكاء الأعمال واستثمار البيانات.
- 13 . تقديم خدمات سلسلة الإمدادات والخدمات الأخرى.
- 14 . تقديم خدمات المدفوعات الرقمية.
- 15 . إنشاء وإقامة وإصلاح محطات وأبراج الاتصالات السلكية واللاسلكية والرادار.

فضلاً عن ذلك يحق لها إنشاء شركات بمفردها ذات مسؤولية محدودة أو مساهمة مقفلة، كما يجوز لها أن تمتلك الأسهم والحصص في شركات أخرى قائمة أو تندمج معها، ولها حق الاشتراك مع غيرها في تأسيس الشركات المساهمة أو ذات المسؤولية المحدودة أو أي كيانات أخرى سواء داخل المملكة أو خارجها. ويسر مجلس إدارة الشركة أن يقدم للمساهمين الكرام التقرير السنوي عن أداء المجموعة، ونتائج أعمالها للعام المالي 2019 م، الذي يعكس التطور المستمر في أداء المجموعة في مختلف أوجه أنشطتها، ويظهر دورها في تعزيز وتطوير قطاع الاتصالات في المملكة بما يخدم المجتمع السعودي ويحقق خطط التنمية الوطنية ويسهم بفاعلية في تعزيز الاقتصاد الوطني ويحقق عوائد مجزية لمساهميها. وبما يتوافق مع أهداف برنامج التحول الوطني 2020 م والإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030 م.

خدمات الشركة : 1. هاتف ، 2. جوال ، 3. انترنت ، 4. التلفزيون

قطاعات:

إيماناً من الشركة بأهمية عملائها وضرورة تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، فقد تبنت الشركة استراتيجية "الطليعة" التي تعمل على دعم وتعزيز موقف الشركة التنافسي، حيث تسعى الشركة من خلال تطبيق استراتيجيتها إلى تعزيز ثقافة التمركز حول العملاء في كافة أعمال الشركة، وهو الأمر الذي انعكس على تصميم الهيكل الإداري للشركة الذي يتكون من مركز الشركة، وعدد من الوحدات الوظيفية، وأربع وحدات أعمال رئيسية تتمحور حول الشرائح الرئيسية لعملاء الشركة، وهي:

- خدمات قطاع الأفراد.
- خدمات القطاع السكني.
- خدمات قطاع الأعمال.
- قطاع النواقل والمشغلين

التوجهات الاستراتيجية:

نصت رؤية stc على أن تكون مزود الخدمات الرقمية الرائد إقليمياً، وبالتالي تمكين اقتصاد منوع ورقمي في المملكة ومنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا. واستراتيجية stc "تجراً" هي مخطط لإدراك هذه الرؤية بالتركيز على المحاور التالية:

ت. "توسّع في حجم ونطاق الشركة"

ج. "جذّب تجربة العميل لتتوافق مع المعايير الدولية"

ر. "رُقِّمَ شركة stc"

أ. "أسرّع في تطوير الأداء".

في عام 2019 م، واصلت stc دورها الرائد في تنويع اقتصاد المملكة وغيرها من الاقتصادات الإقليمية من خلال تمكين الرقمنة وتوفير المنتجات والخدمات الرقمية المبتكرة للأفراد والشركات والحكومات. خلال السنتين الماضيتين -منذ انطلاق استراتيجية تجراً -حرصت stc على توفير أفضل الخدمات لعملائها وساهمت في بناء القدرات البشرية والتكنولوجية والعمليات. ونتيجة لذلك حققت stc نتائج مبهره في الأداء المالي ونتائج استراتيجية أساسية، وتعتبر stc من أفضل شركات الاتصالات أداءً على مستوى العالم من حيث هامش الربحية والعائد على رأس المال المستثمر. كما تميزت stc بتصنيفها من ضمن أفضل 10 شركات اتصالات عالمياً من حيث القيمة السوقية، وكان ذلك دليلاً قوياً على ثقة المستثمرين في أداء الشركة وقدراتها وإمكانياتها المستقبلية للنمو. وتعزز العلامة التجارية الحديثة لشركة stc قدرتها على تمكين الاقتصادات الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ممثلة بقيمتها (الحيوية -النقاني -الإقدام). إن أحد الدوافع الرئيسية لاستراتيجية "تجراً" هو التنوع في الخدمات الرقمية والمبتكرة، بعيداً عن خدمات الاتصالات التقليدية، لذلك استمر تركيز إدارة الشركة متمحور حول تقديم الخدمات الرقمية للعملاء والتحول الرقمي الداخلي للشركة، حيث حققت التحركات الاستراتيجية لشركة stc في مجال التكنولوجيا المالية (stc pay) ووسائل الإعلام الرقمية (Jawwy TV) أداءً وإقبالاً قوياً من العملاء، كما أدت جهود الرقمنة الداخلية إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والمدة الزمنية لإطلاق الخدمات وتنفيذ الحملات، كما ساهمت في زيادة استخدام التحليلات المستندة على البيانات بالإضافة إلى زيادة استخدام تطبيق (mystc) الخاص بالأفراد وتطبيق (My Business) الخاص بالشركات (التطبيقات الخاصة بخدمة العملاء والمبيعات الرقمية). كما استثمرت stc في تحديث بنيتها التحتية في عام 2019 م. وأوفت بالتزاماتها الوطنية المتعلقة بالتغطية والسرعة في تكنولوجيات النطاق العريض الثابتة والمتنقلة كجزء من الخطة الوطنية للنطاق العريض، بالإضافة إلى توسيع ونشر خدمة الجيل الخامس G5.

جوائز:

- وقد حققت الشركة مؤخرًا العديد من النجاحات والإنجازات، لعل من أبرزها:
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة 2008م الممنوحة من الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.
 - جائزة (الشفافية للشركات المساهمة السعودية) لعام 2008م الممنوحة من شركة BMG للاستشارات المالية.
 - جائزة أفضل شركة اتصالات لعام 2008م الممنوحة من مجلة أريبيان بزنس.
 - الحصول على تصنيف ائتماني بدرجة (A+) من وكالة ستاندرد أند بورز العالمية لخدمات التصنيف الائتماني).
 - الحصول على تصنيف ائتماني (A1) من وكالة موديز لخدمات التصنيف الائتماني.
 - الثامنة بين كبريات الشركات المقدمة لخدمة الهاتف الثابت عالميا.
 - الثانية آسيويا من حيث القيمة السوقية.
 - جائزة دبي لينكس | 2010.
 - جائزة دعم القطاع الصحي بأحدث تقنيات الاتصال | 2010.
 - جائزة التميز في المنتدى العالمي للاتصالات | 2010.
 - جائزة سامينا لأفضل بنية هندسية | 2010.
 - جائزة سيسكو العالمية للإبداع | 2011.
 - جائزة مؤتمر TMT الدولي | 2011.
 - جائزة التميز في توظيف الموظفين | 2012.
 - جائزة أفضل تطبيق أيفون | 2012.
 - أفضل مشغل لخدمات الهاتف المحمول بالشرق الأوسط | 2012.
 - أفضل مزود للخدمات المتنقلة على مستوى المملكة | 2012.
 - جائزة أفضل مقدمي خدمات الاتصالات لمطارات الأسواق الناشئة للعام 2012.

- جائزة الإبداع لمشروع إدارة وتشغيل مركز أمن المعلومات 2013.
- جائزة أفضل تطبيق بلاك بييري 2013.
- جائزة التمييز للخدمات المقدمة للعملاء.

الموارد البشرية:

تركزت أعمال ونشاطات الموارد البشرية خلال العام 2019 م على العمل على مجموعة من المبادرات والمشاريع الاستراتيجية والتي ساعدت على إحداث نقلة نوعية في أعمال stc وتساهم في جعلها أكثر تمحوراً حول عملائها وموظفيها على حدٍ سواء. بادر قطاع الموارد البشرية في إعداد استراتيجية لنشاط الموارد البشرية تدعم استراتيجية stc وتتكامل معها من خلال التركيز على رقمته العمليات التي تنظم نشاط الموارد البشرية وإدخال أفضل الممارسات الناجحة في الشركات المتقدمة. وقد تم إنجاز العديد من البرامج وكان من أبرزها:

- هيكلية قطاع الموارد البشرية
 - رفع نسبة السعودة وتمكين المرأة
- تم العمل على وضع خطط توظيف للعام المالي 2019 م بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 والتوجهات الاستراتيجية للشركة من خلال ضخ دماء جديدة وذلك لغرض رفع نسبة السعودة من جهة ودعم توظيف الكوادر الوطنية الشابة من جهة أخرى وكانت مخرجات هذه العمليات على النحو التالي:
- ضخ دماء جديدة في الشركة من خلال توظيف عدد يتجاوز 570 سعودي منهم 379 موظف من حديثي التخرج في عام 2019 م.
 - رفع نسبة السعودة في الشركة من 90.43 % في نهاية 2018 م لتصبح 90.8 % في نهاية 2019 م.
 - الحفاظ على متوسط أعمار الموظفين في الشركة بمعدل 40.7 في نهاية 2019 م كما كان في نهاية عام 2018 م ويتوقع ان يتم تخفيض متوسط العمر الى مستويات أدنى على المدى المنظور.

▪ العمل على تمكين المرأة من خلال زيادة نسبة توظيف السيدات بزيادة 42 % عن العام الماضي، حيث تم توظيف عدد يتجاوز 233 موظفة في عام 2019 م وحيث كان العدد في نهاية 2018 م 317 موظفة.

▪ تمكين المرأة من خلال التعيين على وظائف قيادية، حيث بلغ عدد الموظفات اللاتي يشغلن مناصب إدارية في الشركة 21، حيث تم توظيف عدد 18 موظفة على وظائف إشرافية في عام 2019 منها عدد 2 مدير عام و 3 مدير إدارة و 13 مدراء شعب.

▪ تم زيادة نسبة السعودة بنسبة 10 % لموظفي العقود وذلك ضمن مخرجات مشروع تحسين جودة المقاولين، حيث تم زيادة نسبة السعودة من 51 % في نهاية 2018 م لتصبح 61 % في نهاية 2019م.

برنامج التقاعد المبكر

استمرار تطبيق برنامج التقاعد المبكر الذي استفاد منه عدد 586 موظف في عام 2019 والذي ساهم في رفع كفاءة الشركة من خلال تقليل عدد العمالة الفائضة والذي انعكس إيجاباً على ارتفاع صافي أرباح الشركة وتخفيض تكاليف الشركة المالية طويلة الأمد، بالإضافة إلى تخفيض متوسط أعمار موظفي الشركة.

سياسات الموارد البشرية:

بادر قطاع الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة للسياسات الحالية التي تحكم وتنظم نشاط الموارد البشرية في الشركة، آخذين بعين الاعتبار مصلحة الموظف والشركة في آن واحد، حيث تم رصد جوانب ومجالات تطوير تلك السياسات من واقع الممارسة والتطبيق على أرض الواقع لتنظيم العلاقة بين الشركة والموظفين، هادفين بذلك إلى إيجاد بيئة عمل حاضنة للكفاءات، وعلى وجه الخصوص ما يلي:

- تحديث واعتماد سياسة الموارد البشرية الاستراتيجية
- تحديث واعتماد سياسة التعليم والتطوير.
- تحديث واعتماد سياسة إدارة الرواتب.
- تحديث واعتماد سياسة إدارة أداء الموظفين.
- تحديث واعتماد سياسة البدلات.
- تحديث واعتماد سياسة التكاليف الوظيفي.

- تحديث واعتماد سياسة التوظيف الداخلي(نافس).
 - تحديث واعتماد سياسة قروض السيارات.
 - تحديث واعتماد سياسة قواعد السلوك والجزاءات.
 - تحديث واعتماد جدول المخالفات والجزاءات.
 - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لوحدة المستهلك
 - رفع المستوى التنظيمي للإدارة العامة للشؤون التنظيمية إلى قطاع الشؤون التنظيمية
 - استحداث قطاع الشؤون القانونية
 - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لوحدة الأعمال
 - استحداث وحدة الشؤون المؤسساتية
 - إعادة هيكلة وحدة الاستراتيجية
 - هيكلة الوحدة التنظيمية لأمن المعلومات
 - مراجعة بعض المزايا للموظفين بما يتوافق مع استراتيجية الشركة.
- الجودة والمواصفات الدولية المعتمدة:**

سعت الشركة ومازالت على ان تكون منهجية وعمليات التعليم والتطوير وفق أحدث الطرق وأعلى مواصفات الجودة العالمية المعتمدة في مجالات التعليم والتطوير، لذا حرصت على تكليل هذه الجهود بالحصول على شهادات دولية في الجودة وهي:

- ISO 9001:2015 quality management systems
- ISO 10667-2 Assessment service delivery
- ISO 29993 learning services outside formal education
- ISO 40180 information technology

إنجازات التعليم والتطوير في أرقام خلال عام 2019 م

- خلال عام 2019 تم تطوير وتدريب عدد 10,755 موظف.
- عدد المتدربين في برامج التدريب الالكترونية 13,132 في برامج التدريب الالكتروني والتفاعلي
- في مجالات اللغة الانجليزية، التدريب الاداري، التدريب المتخصص.
- عدد الساعات التدريبية الالكترونية خلال عام 2019 م 156,4.31 ساعة.

- عقد 1.048 فعالية تدريبية شملت العديد من البرامج الفنية التخصصية، والبرامج الادارية
- والشهادات الدولية المتخصصة.
- تنفيذ التدريب الخارجي لعدد 831 موظف.
- تنفيذ عدد من ورش العمل والندوات لعدد 2,339.
- Sending 831 employees to external training.
- تطوير وتأهيل عدد 379 موظف في برنامج.

التعاقب الوظيفي: التعاقب الوظيفي عملية هامة واستباقية تمنح الشركة ميزة تنافسية من خلالها تضمن الشركة توفر مجموعة من القادة الجاهزين لشغل المناصب التنفيذية لتحسين مستوى الاستعداد للبدلاء المعتمدين، وقد ساهمت عملية التعاقب الوظيفي في رفع نسبة التوظيف الداخلي للمناصب القيادية حيث بلغت النسبة 84 % خلال العام 2019 م، كما بلغت نسبة التدوير الوظيفي 29 % للمناصب القيادية.

برنامج القرض السكني

تولي الشركة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري ولما يمثله تملك المنزل من أهمية كبيرة للاستقرار الاسري وأثر إيجابي كبير على إنتاجية الموظف والحفاظ على المواهب ساهمت الشركة خلال هذا العام في تملك ما يقرب من 1,218 موظف لمنازلهم عن طريق برنامج القرض السكني وهي بذلك تدعم جهود المملكة في رفع نسبة تملك المساكن بين المواطنين كأحد أهم أهداف رؤية المملكة 2030.

قروض السيارات

تقرض الشركة موظفيها "السعوديين" المعينين على وظائف مدير شعبة فأعلى ومن في حكمهم مبلغا ماليا محددًا بغرض شراء سيارة حيث استفاد من هذا البرنامج 509 موظف.

مساهمة تعليم الأبناء

انطلاقاً من حرص الشركة على توفير أفضل بيئة عمل ولضمان استقرار الموظفين تساهم الشركة في تغطية تكاليف تعليم أبناء الموظفين شاغلي الوظائف الإشرافية حيث استفاد من هذا البرنامج أكثر من 3000 طالب.

برامج الدعم المالي للموظفين

هي أربعة برامج (برنامج المنح التكافلية، برنامج القروض الحسنة، إعانة الزواج، برنامج دعم أسر الموظفين المتوفين)، صممت هذه البرامج لدعم موظفي الشركة ممن يواجهون أعباء مالية لدعمهم بقروض حسنة وميسرة أو منحهم إعانات مالية غير مستردة حسب شروط كل برنامج. وبلغ عدد الموظفين المستفيدين من برامج الإعانة في الشركة بمختلف أنواعها 2,580 موظفاً.

برنامج صندوق الحالات الطبية الخاصة

يستفيد منه الموظفون وعوائلهم في بعض الحالات الخاصة التي لا تغطيها وثيقة التأمين الطبي، وقد استفاد منه ما يقارب 630 حالة ما بين البرامج التأهيلية وعلاج الأسنان المتقدم للأطفال وعمليات تصحيح النظر وعلاج حالات العقم والأجهزة التعويضية.

بدل تعليم لذوي الاحتياجات الخاصة

تم تغطية بدل تعليم لما يقارب 358 ابن وابنه من ذوي الاحتياجات الخاصة.

تطوير وتحسين برنامج عمولة المبيعات (تستاهل)

- من واقع الممارسة والتطبيق على الواقع تم رصد جوانب التحسين والتطوير في برنامج العمولات (تستاهل) والمكون من برامج فرعية عوضاً عن البرنامج السابق لتحقيق أهداف الشركة:
- برنامج تستاهل لعمولة المبيعات يهدف إلى تحفيز موظفين المبيعات ورفع معدلات الإنتاجية ورضى العميل بما ينعكس على أرباح وإيرادات الشركة.
- عدد الموظفين المستفيدين من البرنامج خلال العام 766 موظف.
- بلغت الحوافز المدفوعة لموظفين المبيعات من خلال برنامج عمولة المبيعات تستاهل خلال العام 81.6 مليون ريال.

شركاء أكاديمية اس تي سي

في الوقت الحاضر لدى أكاديمية stc شراكات استراتيجية مع عدة جهات داخلية وخارجية على سبيل المثال وليس الحصر منها مركز القيادة الإبداعية، يوداستي، مؤسسة مسك الخيرية، وشركة جوجل وشراكات قادمة مع جامعة هارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وامبريال كوليدج في لندن.

جدول رقم (1) المشاركات منذ إطلاق أكاديمية اس تي سي:

م	اسم البرنامج	الجهة المقدمة	عدد المشتركين
1	برنامج الأمن السيبراني	شركة سيكيوريتي أنكور	20 مشترك
2	عدة برامج متخصصة في تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي	برنامج يودسيتي	200 مشترك
3	مسابقة الذكاء الاصطناعي AIDEA	شركة مايكروسوفت	50 مشترك
4	برنامج التسويق الرقمي	شركة جوجل	240 مشترك
5	عدة دورات في تحليل البيانات والبرمجة	برنامج يوداستي بالتعاون مع مسك	1200 مشترك
6	مبادرة صناعة اللحم	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	600 مشترك
7	معسكر لطلاب المرحلة الثانوية لسايبير كرافت	أكاديمية سفيس	56 مشترك
8	برامج اس تي سي في مجال الرقمنة (بما في ذلك برامج الأكاديمية في القيادة الرقمية)	أكاديمية سفيس	3774 مشترك

المسؤولية الاجتماعية: تواصل stc مسيرتها الحافلة بالإنجازات في المسؤولية الاجتماعية، كونها الشركة الوطنية الرائدة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة، والممكن الرئيس للتحول الرقمي مع حرصها على تعزيز النمو في مسارات جديدة غير تقليدية لإثراء حياة المجتمع.

وتشمل رحلة التحول جميع أعمالها وتحسين طرق أدائها بالتشارك مع جميع الأطراف ذات الصلة، لمواكبة التوجهات العالمية، والتي من خلالها يتم رصد الفرص والحد من المخاطر وإحداث التغيير المطلوب، مع التطوير وتنمية القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتجددة. حيث سعت stc إلى تبني أهداف التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة، وأجرت تقويماً للأهداف التي يمكن أن تسهم في تعزيزها، ومن ثم ربطت هذه الأهداف بنهج الاستدامة على مستوى stc، كما ساعدت ثقافة المسؤولية الاجتماعية والمتأصلة لدى

stc - منذ تأسيسها - في دعم ومساندة مسيرة مشاريع وبرامج المسؤولية الاجتماعية. وقد ساهمت الشراكة في عام 2018 م مع مؤسسة الملك خالد الخيرية الى الدفع برحلة الاستدامة لدى stc إلى آفاق أبعد وأكثر ابداعاً في العام 2019 م، لتعظيم أثر برامج المسؤولية الاجتماعية وإلى التأثير المستدام وقياس الأداء غير المالي، مع الاستفادة من تنوع العلاقات الثرية لدى المؤسسة مع كيانات القطاع غير الربحي بالمملكة. وقد ارتكزت استراتيجية الاستدامة على ركائز أربعة وهي:

32- زيادة الوصول والربط من خلال التقنية.

2. الاستثمار في تنمية ورفاهية القوى العاملة.

3. تبني ممارسات الأعمال المسؤولة والخاضعة للمساءلة.

4. إعداد حلول رقمية مبتكرة للمستقبل

وفي مسيرتها الحافلة خلال العام، والتزاماً من stc نحو الاستدامة والريادة فيها، وتفعيل شراكاتها وعلاقاتها مع محيطها الإقليمي والدولي، انضمت stc إلى عدد من المنظمات الدولية الرائدة في مجالات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والمتخصصة في قياس الأثر، حيث انضمت لمنظمة القيمة الاجتماعية الدولية Social Value International ومقرها بريطانيا، والمعتمدة من مجلس الوزراء البريطاني والمتخصصة في معايير قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي SROI وتضم أعضاء من 45 دولة، وتهدف إلى قياس النتائج الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمشاريع. كما توجت stc مسيرتها خلال العام بانضمامها لشبكة المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI، وتعتبر منظمة دولية مستقلة رائدة في إعداد تقارير الاستدامة منذ عام 1997 م، وتساعد الشركات على فهم وتوضيح تأثير عملياتها على القضايا المتعلقة بالاستدامة مثل تغيير المناخ وحقوق الانسان والحوكمة والرفاه الاجتماعي، وتعتبر stc أول شركة اتصالات في المنطقة عضو في هذه المنظمات الدولية، ومحلياً، كما انضمت لعضوية جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات، والتي أنشأت مؤخراً وتعتبر جمعية وطنية غير ربحية تركز على تطوير قطاع سلاسل الإمداد والمشتريات في المملكة، وتسعى لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة ومستدامة لدعم المحتوى المحلي ونقل وتوطين المعرفة والتقنية للكوادر الوطنية، وتهدف إلى بناء علاقات استراتيجية مع شركاء محليين وعالميين لاعتماد نظام

حوكمة وبناء نظام واتصال مؤسسي فعال مع الجهات الحكومية والخاصة وتفعيل التعاون والتكامل مع هذه الجهات. والشركة بهذه الخطوات تحقق سبقا في مسيرة إنجازاتها الثرية.

وهنا أهم إنجازات المشاريع والبرامج التي حققتها المجموعة في مجال المسؤولية الاجتماعية في 2019 م.

أولاً: النتائج

1- من خلال الجدول رقم (6) تتضح نتائج أفراد العينة في على الاستبانة، حيث كانت استجابات

العاملين في شركة (stc) السعودية على فقرات المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) كالتالي:

جدول رقم (2) تحليل نتائج أفراد العينة على فقرات المتغير المستقل المحور الأول (تدريب الموارد

البشرية)

الأهمية النسبية	لا أوافق		أوافق		العبارة (الحوافز المعنوية والمادية)	م
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
6	10%	4	90%	36	استفدت من برنامج تدريب بعد التحاق بالمؤسسة	1
2	5%	2	95%	38	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين	2
7	12%	4	88%	35	يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم	3
8	20%	8	80%	32	تقوم المؤسسة بتدريبك على تحسين عملية الاتصال بين العمال والمشرفين	4
4	7%	3	93%	37	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على بناء فرق عمل فعالة	5
1	2%	1	98%	39	تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة	6
2	5%	2	95%	38	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	7
4	7%	3	93%	37	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام	8
	9%	3.5	91%	36.5	المتوسط الحسابي: المجموع العام لفقرات المتغير المستقل: تدريب العاملين	

يشير الجدول رقم (2) إلى أن برامج تدريب الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية (الفقرات 1-8) قد حققت وسطاً حسابياً 91% موافق، ولا أوافق بنسبة 9%. وهو ما يدل على أن برامج تدريب الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية ممتازة وهناك رضا كبير عن البرامج التدريبية المقدمة وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة رقم (6): تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة. وبنسبة (98%). وهذا يدل على مدى اهتمام شركة (stc) السعودية بمجال تدريب وتطوير العاملين لديها وذلك لما يحتاجه قطاع الاتصالات والمعلوماتية من تطوير وتدريب الأيدي العاملة لمواكبة التطور والتقدم التكنولوجي المتسارع في هذا القطاع، مما ينعكس على تحسين أداء العاملين بما يحقق رضا العملاء.

2 — خلال الجدول رقم (3) تتضح نتائج أفراد العينة في على الاستبانة، حيث كانت استجابات العاملين في شركة (stc) السعودية على فقرات المتغير التابع: (تحسن الأداء الوظيفية) كالتالي:

جدول رقم (3) تحليل نتائج اجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
	(الإنجاز في العمل، تقييم الأداء، وضوح المسؤولية، والعلاقات ودورها في الدافعية)				
9	ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر	80%	32	20%	8
10	ساعدك التدريب التقليل من الحركات الزائدة	88%	35	12%	5
11	ساعدك التدريب على تنفيذ الأعمال بسهولة	83%	33	17%	7
12	زادت كفاءتي بعد التدريب بشكل جيد	98%	39	2%	1
13	تصميم الدورات التدريبية يحل مشكلات العمل	63%	25	37%	15
14	استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامي	95%	38	5%	2
15	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء	75%	30	25%	10
16	اشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب	85%	34	15%	6
	المتوسط الحسابي: المجموع العام لفقرات المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي	83%	33.3	17%	6.7

يشير الجدول رقم (3) إلى أن اجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة (stc) السعودية للاتصالات، (الفقرات 9-16) قد حققت وسطاً حسابياً 83% موافق، ولا أوافق بنسبة 17%. وهو ما يدل على أن مستوى تحسن أداء العاملين في شركة (stc) السعودية للاتصالات جيد جداً وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، وقد يعود هذا إلى الإعداد الجيد للدورات التدريبية اعتماداً على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في شركة (stc) السعودية للاتصالات بشكل جيد واختيار مدربين

متميزين في هذا المجال وتنوع الدورات التدريبية وبشكل دوري ومستمر وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة رقم (12): زادت كفاءتي بعد التدريب بشكل جيد وبنسبة (98%).

ثانياً: مناقشه نتائج البحث:

أولاً: تطبق إدارة الموارد البشرية في شركة (stc) السعودية برامج تدريب على مستوى عالي.

تشير الجدول رقم (2) نتائج الفقرات (1- 8) التي تعبر عن مدى اهتمام شركة (stc) السعودية للاتصالات في تطبيق برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين وتحسين الأداء

1. ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر، حيث اجاب ب اوافق 80% من استجابات العاملين وب لا اوافق 20%.

2. ساعدك التدريب التقليل من الحركات الزائدة، حيث اجاب ب اوافق 88% من استجابات العاملين وب لا اوافق 12%.

3. ساعدك التدريب على تنفيذ الأعمال بسهولة، حيث اجاب ب اوافق 83% من استجابات العاملين وب لا اوافق 17%.

4. زادت كفاءتي بعد التدريب بشكل جيد، حيث اجاب ب اوافق 98% من استجابات العاملين وب لا اوافق 2%.

5. تصميم الدورات التدريبية يحل مشكلات العمل، حيث اجاب ب اوافق 63% من استجابات العاملين وب لا اوافق 37%.

6. استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامي، حيث اجاب ب اوافق 95% من استجابات العاملين وب لا اوافق 5%.

7. تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء، حيث اجاب ب اوافق 75% من استجابات العاملين وب لا اوافق 25%.

8. اشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب، حيث اجاب ب اوافق 85% من استجابات العاملين وب لا اوافق 25%.

حيث كانت نسبة اجابات العاملين ب أوافق مرتفعة مما يعكس اهتماما عالي من قبل شركة (stc) السعودية للاتصالات بتطبيق برامج التدريب للعاملين من اجل تطوير على تقليل الجهد والوقت والتكلفة المادية وهذا بدوره ينعكس على مستوى الخدمة للعملاء وايضا رضا العاملين في الشركة وهذا ما يتطابق مع فرضية الدراسة، وبالتالي قبولها.

ثانياً: فرضية البحث توجد علاقة ودور إيجابي بين تدريب الموارد البشرية و"تحسين أداء العاملين" في شركة (stc) السعودية للاتصالات

لقد تم الوصول للنتائج التالية:

• توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بين تدريب الموارد البشرية و"أداء العاملين" في شركة (stc) السعودية للاتصالات:

مما يدل على انه توجد دور علاقة ذات ايجابية دلالة إحصائية لبرامج تدريب الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين" في شركة (stc) السعودية للاتصالات:

وبالتالي هنالك بين برامج تدريب الموارد البشرية و"أداء العاملين" في شركة (stc) السعودية للاتصالات على تحسين أداء العاملين من خلال المتوسط الحسابي لنسبة إجابات أفراد العينة حيث أجاب بالموافقة على الحوافز المادية المقدمة من شركة (stc) السعودية 34 من أفراد العينة من أصل 40 اته هنالك تحسن في أداء العاملين في شركة (stc) السعودية وبنسبة 83 % . وهذا يدعم فرضية لبرامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في شركة (stc) السعودية، وبالتالي قبولها.

ثالثاً: توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصل اليها الباحث إليها ضمن دراسة دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين بشركة (stc) السعودية قام الباحث بتقديم اقتراحات يمكن العمل والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير الموارد البشرية كونها تمتاز بالتغيير والتعقيد ومن أجل تفعيل التحفيز والرضا الوظيفي، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

أ - الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
2. دور الاتصال في تفعيل نظام التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
3. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
4. دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب - المقترحات التنفيذية:

1. وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية؛
2. الحرص على تعميم العملية التدريبية على كافة المستويات في المؤسسات، بحيث لا تحرم أي فئة منها، وبالتالي إعطاء الفرصة للجميع على مختلف مستوياتهم ومهامهم للاستفادة من الدورات التدريبية المبرمجة؛
3. أن تكون هناك الغاية من برمجة الدورات التدريبية تحسين الأداء؛
4. الاهتمام بكل مراحل العملية التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية؛
5. أن يتناسب محتوى الدورة التدريبية مع احتياجات العاملين بالمؤسسات، خاصة إذا كان هناك برامج وأجهزة جديدة؛
6. برمجة الدورات التدريبية بما يتناسب مع رغبة المتدربين؛
7. إعطاء العاملين فرص اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع اقدرتهم ومع حاجاتهم التدريبية؛
8. لا بد أن تكون الدورات التدريبية مفيدة لمعاملين في المؤسسات؛

9. توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه؛
10. زيادة فرص التدريب في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات؛
11. على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف؛
12. ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات الموظفين وكسب رضائهم، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات الأخرى.

المراجع:

أ - الكتب:

1. ابراهيم، محمد، (2010)، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو شيخة، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط 1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. أحمد، جودة محفوظ. (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. إسماعيل، زكي مكي، (2008)، ادارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة: الخرطوم.
5. أسماعيل، محمد عثمان. (1986). المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة: دار النهضة العربية.
6. بلال، محمد إسماعيل، (2004). إدارة الموارد البشرية، د.ط، مصر: دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. بن عنتر، عبد الرحمن. (2013)، ادارة الموارد البشرية، إدار وري لعملية النشر والتوزيع.
8. جود، محفوظ احمد، (2010). ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى
9. حسونة فيصل (2011) إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
10. حنة، نصر الله. (2001). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الزهران.
11. رمضان، احمد، حامد بدر (1993). السلوك التنظيمي، ط5، مصر: دار النهضة العربية
12. السلمي، علي (د.س) إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، د. ط، مصر: دار المعارف
13. سمير، أحمد محمد. (2009) الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في المصارف التجارية". ط9 عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
14. السيد، عليوة. (2001). تحديد الاتجاهات التدريبية، مطبعة مصر الجديدة، جمهورية مصر العربية.

15. الشريعة، عطا الله؛ سنجق غالب محمود، (2015). إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحديات الانظمة الثالثة، ط 1. دار المنهج.
16. الصيرفي، محمد. (2010). ادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث.
17. الطائي، يوسف ححيم. (2015). إدارة الموارد البشرية، ط 1، الإسكندرية: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. عبد الستار، علي، (2006). إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها. دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
19. عبد المتعال، محمد؛ جود، عبد المحسن. (2017). ادارة الموارد البشرية: دار المريخ للنشر.
20. عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط1. الأردن: دار وائل النشر والتوزيع.
21. الفروي نجم عبد الله؛ جواد عباس حسين. (2010). وظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البنازوي العلمية للنشر والتوزيع.
22. القرموي، حمدي علي، (2008) الحاجات النفسية في حياة الناس اليومية قراءة جديدة في هرم ما سلو، ط 1، دار الفكر العربي: القاهرة .
23. مدحت، محمد أبو النصر (2010). إدارة الموارد البشرية، ط ، [مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
24. نوري، منير؛ كوتل، منير، (2011). ادارة الموارد البشرية، ط1. المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ب - المجالات العلمية والدوريات:
1. برهوم، أديب، وآخرون. (2007). أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات وزارة التعليم العالي، "مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 29، ع 2، سوريا، ص210.

2. قريشي، محمد الصغير. 2011، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات، يومي 22 و23 نوفمبر، ورقمة.
 3. ميا، علي يونس، (2009). قياس اثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين لبحوث و الدراسات العلمية، عمان سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 31، العدد 1.
 4. النور، مروان، (2012). دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 2.
- ج - الرسائل الجامعية
- 1- أحمد، القوت، (2017). الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
 - 2- أمال، ظريف، (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين (دراسة ميدانية بولاية أم البواقي). رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي، الجزائر.
 - 3- بن عبد العزيز، حنان، (2014). مدى تأثير السلوك الأخلاقي لمندوبي مبيعات الخدمات ودوره في تحقيق رضا العملاء على مستوى (الأعمال إلى الأعمال) دراسة مؤسسة الغول لخدمات الاتصال ورقلة، رسالة ماجستير العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
 - 4- بن عزة، فردوس، (2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، رسالة ماجستير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العموم الاقتصادية والعلوم التجارية وعموم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

- 5- بوضياف، عادل. (2010). مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين-دراسة ميدانية بالمركز الجامعي بسوق أهراس. رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية. الجزائر.
- 6- بوهنة، زينب. (2014). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجامعة الجزائرية.
- 7- جاد الرب، الحاج جاد، (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (بالطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء في الفترة 7102 م)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان.
- 8- حمزة، دري، (2017). دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة"، رسالة ماجستير العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر.
- 9- السعدون، فهد، (2013) دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين اداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا (بحث منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامني، الرياض.
- 10- صبرين، (2014). "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة". رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، كلية الاقتصاد، قسم علوم التيسير.
- 11- العلول، أياد. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدي موظفي شركة جوال قطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة غير منشورة.
- 12- محمد نور أدم محمد(2016)، الدور الوسيط للرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة غير منشورة .

- 13- مصطفى، احمد السيد، (2002). استراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، كلية التجارة، جامعة بنها، الكويت، 2 - 4 أكتوبر 2002.
- 14- مصطفى، عبد الجميل. (2008). معوقات التدريب المعممين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 15- المطيري، محمد، (2009). " مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها"، رسالة ماجستير: جامعة نايف العربية بالمملكة العربية السعودية.
- 16- نواوي، ايناس فؤاد، (2016). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى.
- 17- هدار، بخة، (2012). دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) بت منشورة (جامعة قاصدي مرباح.
- 18- يمينة، زكلال، (2013). اثر التكوين في تحسين اداء اموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجمع ظهراوي بسكرة رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير(بحث منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.

ج - المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الإلكتروني شركة (stc) السعودية :

<https://www.stc.com.sa/wps/wcm/connect/arabic/stc/stlanding>

2. موقع ويكيبيديا:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%B3_%D8%AA%D9%8A_%D8%B3%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%9A

[A9](#)

د — المراجع الأجنبية:

1. — Anderaws, Sndhir. (1982). **Hotel Front Office -Training Manual**, Tata, M. C. New Delhi: Graw Hill,p. 89.
2. — Haksever, Cengiz and Others. (2000). **Service Management and Operation**. Prentice Hall, p. 33.
3. — Ivancevich and Others. (1997). **Management Quality and Competitiveness**. 2nd ed., McGraw-Hillco.,p. 455.
4. — Kotler, Philip and Keller Kevin Lane. (2012). **Marketing. Management**. 14th ed., Pearson, No. 65, p.113.
5. Akaah, Ishmael P. & Lund, (1994), “Differences in Research Ethics Judgments between Male and Female Marketing Professionals,” **Journal of Business Ethics**, 8,375-381.
6. Athar, R. and Shah, F (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). **Journal of Business and Management**, 17(11): PP 58-67.
7. Bulock ,R.P, (1953) position Function and Job satisfaction in social system of A modern Hospital, **Nursing Research**,V,2,pp:4-60
8. Hilmi A LaHood (2006) “**Job satisfaction among network administrators in North Carolina: an analysis based on the Minnesota satisfaction questionnaire** “ compelled university
9. super, D,E , (1953) A theory of vocational development, **the American psychologist**,V.3,pp:185-190.
10. Testa Mark (2001)” Organization Commitment Job Satisfaction and effort in the serves environment”, **journal of Psychology**, (VOL 135 issue 2).