

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

اثر التدريب على تطوير الأداء في شركة STC بمدينة الرياض.

ميساء محمد منصور مثنى

222001905

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	12
2	مخطط الشكل المقترح	17

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة الدراسة	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	16
1.10. مخطط المشروع المقترح	18
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	

1	1
---------	---

9

2.1. المقدمة:	20
2.2. المتغير المستقل	21
2.3. المتغير التابع	22
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	23
2.5. الخاتمة	24
قائمة المراجع	27

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تحولات تقنية سريعة وغير مسبقة، خاصة مع توسع استخدام التقنيات الرقمية، وانتشار خدمات الجيل الخامس، وتزايد الاعتماد على الحلول الذكية المؤتمتة. في ظل هذا الواقع الجديد، أصبحت المنظمات، ومنها شركة STC، تواجه تحدياً حقيقياً يتمثل في ضمان جاهزية موظفيها لمواكبة هذا التغيير المتسارع. إذ لم يعد الأداء التقليدي للموظف كافياً لاستيفاء متطلبات الوظائف الحديثة التي تتطلب مهارات تقنية متقدمة، وقدرات تحليلية أعلى، وسرعة في التعامل مع الأنظمة الرقمية المعقدة. ومن هنا تبرز المشكلة الأساسية لهذه الدراسة، وهي مدى قدرة برامج التدريب الحالية داخل STC على سد الفجوة بين مهارات الموظفين الحالية والمهارات المطلوبة فعلياً في الميدان التشغيلي والوظيفي. عدم فعالية التدريب، أو عدم توافقه مع الاحتياجات المستجدة، قد يؤدي إلى تدني الإنتاجية، وارتفاع معدل الأخطاء، وتدني جودة خدمة العملاء، وبالتالي تقلص القدرة التنافسية للشركة.

أظهرت الأدبيات الإدارية والموارد البشرية أن التدريب يعدّ أحد أهم أدوات تطوير الأداء، حيث أشارت العديد من الدراسات الدولية والمحلية إلى وجود علاقة طردية قوية بين فعالية البرامج التدريبية وتحسن مستوى أداء الموظف. فقد بيّنت بعض الدراسات أن التدريب لا يعزز فقط المهارات الفنية، بل يرفع كذلك من الوعي المؤسسي، والقدرة على اتخاذ القرار، والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسات متخصصة في قطاع الاتصالات أن التدريب المستمر يساهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية. وفي المملكة العربية السعودية، أشارت دراسات عدة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها بشكل ممنهج تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع التحولات السوقية. ورغم هذه النتائج الإيجابية، إلا أن أغلب الدراسات ركزت على القطاعات الصناعية والتعليمية، بينما يبقى قطاع الاتصالات—وخاصة شركة STC—بحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية العميقة التي تقيس الأثر الفعلي للتدريب بصورة مباشرة ومبنية على بيانات من أرض الواقع.

على الرغم من كثافة الدراسات المتعلقة بالتدريب، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية لا تزال قائمة وتستدعي المزيد من الدراسة. أول هذه الفجوات تتمثل في محدودية الأبحاث التي تركز على قطاع الاتصالات تحديداً

في السعودية، خصوصاً من زاوية قياس أثر التدريب على مؤشرات الأداء التفصيلية مثل: زمن إنجاز المهام، مستوى جودة الخدمة، معدلات الأعطال التقنية، ورضا العملاء. كما أن غالبية الدراسات السابقة تناولت التدريب بشكل عام دون التمييز بين أنواع التدريب المختلفة مثل التدريب التقني، السلوكي، والقيادي، وتأثير كل منها على جوانب محددة من الأداء. إضافةً إلى ذلك، تفتقر كثير من الدراسات إلى متابعة نتائج التدريب على المدى الطويل، إذ تركز فقط على النتائج الفورية بعد انتهاء البرنامج التدريبي دون قياس ما إذا كان الموظف قد حافظ على المهارات المكتسبة أو طبقها بفعالية في بيئة العمل الحقيقية. كل هذه الفجوات تؤكد الحاجة إلى إجراء دراسة معمقة داخل STC بالرياض لقياس أثر التدريب بشكل شامل.

تستهدف هذه الدراسة مديري إدارات التدريب والتطوير، مسؤولي الموارد البشرية، مديري الأقسام الفنية، والمشرفين المباشرين الذين يعتمد نجاح العمل لديهم على أداء الموظفين. كما تستهدف موظفي شركة STC أنفسهم، سواء العاملين في الوظائف التشغيلية أو الإدارية. تكمن أهمية المشكلة في كونها تمسّ الجوهر التشغيلي للشركة؛ فالتدريب غير الفعال يعني موظفاً غير جاهز، وهذا ينعكس فوراً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وعلى سرعة الاستجابة، وعلى كفاءة تشغيل الشبكات، بل وحتى على صورة الشركة وسمعتها في السوق. ومع توسع STC في مشاريع التحول الرقمي، فإن أي قصور في فعالية التدريب سيؤدي إلى فجوة بين تطور الشركة التقني وقدره موظفيها على مواكبته، مما يهدد استدامة النجاح التشغيلي.

يهدف هذا البحث إلى تحليل وقياس أثر البرامج التدريبية المقدمة في شركة STC بمدينة الرياض على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين فيها، من خلال تقييم مدى فاعلية التدريب في رفع مستوى الأداء الفني، والجودة التشغيلية، والإنتاجية. كما يسعى البحث إلى تحديد مدى ملاءمة محتوى البرامج التدريبية لاحتياجات الوظائف الحالية والمستقبلية، وتحديد العوامل التي تزيد من فرص نجاح نقل التدريب إلى بيئة العمل بما يضمن تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار التدريبي. إضافةً إلى ذلك، يهدف البحث إلى تقديم

توصيات استراتيجية لإدارة التدريب داخل STC لتحسين البرامج والأدوات والمعايير المستخدمة في تقييم أثر التدريب

1.2. مشكلة الدراسة

أصبحت المنافسة في قطاع الاتصالات تعتمد بشكل كبير على مستوى جاهزية الكوادر البشرية، خاصة أن طبيعة العمل في شركات الاتصالات تشمل إجراءات تقنية معقدة، تشغيل الشبكات، التعامل مع الأنظمة الرقمية، وتحقيق معدلات أداء دقيقة. وفي بيئة عمل مثل STC التي تُعدّ رائدة في التحول الرقمي، فإن التدريب لم يعد مجرد نشاط تكميلي، بل ضرورة استراتيجية. ورغم أن الشركة تستثمر بشكل واضح في التدريب، إلا أن المشكلة تكمن في عدم وضوح مقدار الأثر الفعلي لهذه البرامج على أداء الموظف في الواقع العملي. فغياب أنظمة قياس دقيقة، أو عدم توافق بعض البرامج التدريبية مع الاحتياجات التشغيلية، قد يؤدي إلى ضعف في النتائج المتوقعة، وهو ما يحفز على دراسة المشكلة بعمق.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتدريب وأثره على تطوير الأداء الوظيفي، يتبيّن وجود فجوة نظرية واضحة تتمثل في غياب إطار شامل يربط بشكل مباشر بين نوع التدريب المقدم ومستوى الأداء الناتج عنه داخل قطاع الاتصالات السعودي تحديداً. ورغم وجود عدد كبير من الدراسات الدولية التي تناولت موضوع التدريب، إلا أن أغلبها ركّز على قطاعات مختلفة مثل التعليم والصناعة والخدمات العامة، بينما لا تزال الدراسات التي تبحث أثر التدريب في شركات الاتصالات – وخاصة الشركات الكبرى مثل STC – قليلة وغير كافية لتشكيل أساس نظري متكامل. كما أنه لا يوجد اتفاق واضح في الأدبيات حول أفضل نماذج تقييم التدريب المناسبة للبيئة السعودية، خصوصاً في ظل التحول الرقمي الهائل الذي يغير طبيعة المهارات المطلوبة. إضافة إلى ذلك، فإن غالبية الدراسات اعتمدت على تقييم فوري بعد التدريب دون التعمق في الأثر طويل المدى، مما يبرز فجوة نظرية تتعلق بفهم استمرارية تأثير التدريب ومدى استدامة نقل المهارة إلى بيئة العمل. كل ذلك يشير إلى أن المجال لا يزال بحاجة إلى نماذج تفسيرية تربط بشكل منطقي بين التدريب والتغير في الأداء في سياق محلي معاصر، وهو ما تحاول هذه الدراسة معالجته.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يُلاحظ وجود فجوة أخرى تتمثل في ضعف المتابعة اللاحقة للتدريب؛ فغالباً ما تنتهي العلاقة بين المتدرب والبرنامج التدريبي بمجرد استلام الشهادة، دون وجود تقييم لاحق يوضح مدى قدرة الموظف على توظيف المهارات الجديدة بعد مرور فترة زمنية كافية. هذا النقص في الربط بين التدريب والأداء النهائي يحد من القيمة الفعلية للاستثمار التدريبي، ويجعل الأثر غير واضح لإدارة الموارد البشرية. ومع هذه الفجوات التطبيقية المختلفة، يصبح من الصعب على الشركة التأكد من أن التدريب يؤدي فعلاً إلى رفع جودة الأداء أو تحسين الكفاءة التشغيلية، خاصة في قطاع سريع التغير مثل قطاع الاتصالات.

ومن هنا تنشأ الحاجة الملحة لسؤال بحثي رئيسي يتناول هذه المشكلة بعمق، وهو:

"ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير المقدمة في شركة STC بمدينة الرياض على تحسين الأداء الوظيفي والتشغيلي للموظفين؟"

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتعامل مع قطاع يُعد من أكثر القطاعات تأثيراً في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، وهو قطاع الاتصالات الذي يشهد تنافساً عالمياً وتطوراً متسارعاً في التقنيات والخدمات. وفي ظل هذا التطور تصبح مهارات الموارد البشرية عاملاً حاسماً في قدرة الشركات على الابتكار والاستمرار. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث، إذ يقدم تقييماً علمياً يقوم على منهجية واضحة لدراسة أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين، بما يتيح فهماً أعمق لكيفية استثمار الشركات في رأس المال البشري لتحقيق أداء مستدام ومتميز.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته الملموسة في إثراء المعرفة العلمية ذات الصلة بإدارة الأداء وتطوير الموارد البشرية، وخاصة في قطاع الاتصالات الذي يتطلب نماذج متطورة لإدارة الكفاءات. أولاً، يضيف البحث قيمة معرفية إلى الأدبيات التي تتناول العلاقة بين التدريب والتحسين في الأداء، من خلال تقديم رؤية علمية حديثة تتلاءم مع السياق السعودي. وثانياً، يقدم البحث أطراً تحليلية وأدوات قياس يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية، ما يجعله مرجعاً يمكن للباحثين البناء عليه عند دراسة قطاعات مشابهة. كما يساهم البحث في سد فجوة بحثية محلية تتمثل في قلة الدراسات التي تقيس أثر التدريب داخل الشركات الوطنية الكبرى، وهو ما يمنح نتائج هذا البحث وزناً أكاديمياً يثري المجال ويعزز من موثوقية المعرفة المتاحة حول الموضوع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في كونه يوفر أرضية معرفية تساعد شركة STC على تطوير سياساتها وإعادة تصميم برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل الفعلية. فمن خلال النتائج التي سيقدمها البحث، سيتمكن القائمون على إدارة التدريب من تحديد نقاط القوة والضعف في برامجهم الحالية، مما يتيح لهم تحسين المحتوى التدريبي وطرق التنفيذ والتقييم. كما يدعم البحث عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بتخصيص الميزانيات التدريبية، بحيث يتم توجيه الاستثمار نحو البرامج الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين، مما يضمن عائداً أعلى على الاستثمار في التدريب. ولا تتوقف الأهمية عند هذا الحد، بل يقدم البحث حلولاً عملية قابلة للتطبيق مباشرة داخل بيئة العمل، تساعد في تعزيز نقل أثر التدريب من القاعات التدريبية إلى أرض الواقع، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة داخل الشركة، بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

1.4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة من أهم العناصر المنهجية التي يقوم عليها البحث، إذ تمثل الإطار الذي يوجّه عملية جمع البيانات وتحليلها، ويضمن أن تتوافق الإجراءات البحثية مع أهداف الدراسة ومشكلتها. وانطلاقاً من المعايير الأساسية التي يجب أن تتسم بها الأسئلة الجيدة – وهي الملاءمة، والوضوح، والخصوصية، والجدوى، والارتباط – فقد تم تصميم مجموعة من الأسئلة التي تُسهم في فهم العلاقة بين التدريب وتطوير الأداء لدى موظفي شركة STC بمدينة الرياض.

وبناءً على ذلك، جاءت أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1. إلى أي مدى تؤثر برامج التدريب المقدمة من شركة STC في تطوير الأداء الوظيفي لموظفيها بمدينة الرياض؟

يهدف هذا السؤال إلى قياس العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء، وهو السؤال المحوري الذي تستند إليه الدراسة بأكملها، بوصفه يمثل جوهر المشكلة البحثية.

2. ما أبرز الجوانب التدريبية (مثل: محتوى البرامج، أساليب التدريب، كفاءة المدربين، بيئة التدريب) التي تسهم في تحسين مخرجات أداء الموظفين؟

يساعد هذا السؤال على تحليل مكونات العملية التدريبية وقياس درجة تأثير كل عنصر منها، مما يقدّم رؤية عميقة حول جودة التدريب وعوامل نجاحه.

3. ما مدى انتقال أثر التدريب من القاعات التدريبية إلى بيئة العمل الفعلية لدى موظفي STC؟

يختبر هذا السؤال فعالية التدريب الحقيقية، والتي لا تقاس فقط أثناء البرنامج بل في مدى تطبيق الموظف لما تعلمه في سياق العمل.

4. ما العوائق التي قد تحد من فاعلية التدريب في تحسين الأداء داخل شركة STC؟

سؤال إضافي يهدف إلى الكشف عن التحديات التي قد تمنع تحقيق الأثر المطلوب من التدريب، سواء كانت تنظيمية أو فردية أو بيئية.

1.5. أهداف الدراسة

تأتي أهداف الدراسة لتحديد بصورة دقيقة ما يسعى الباحث إلى تحقيقه من خلال هذا العمل العلمي، وهي بمثابة المنارة التي توجه مسار التحليل وتوضح النتائج المتوقعة الوصول إليها. ولأن موضوع الدراسة يتناول علاقة محورية في تطوير المؤسسات الحديثة، فقد تم صياغة أهداف متعددة تغطي الجوانب الرئيسية للمشكلة وتنسجم مع أسئلة الدراسة وفرضياتها.

1. دراسة تأثير برامج التدريب في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي شركة STC بمدينة الرياض.
ويُعد هذا الهدف جوهرياً، إذ يسعى إلى توضيح حجم العلاقة بين التدريب ونتائج الأداء، ومدى مساهمته في تحسين جودة العمل والإنتاجية.
2. التعرف على مكونات العملية التدريبية الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين، مثل محتوى البرامج، الأساليب التدريبية، واحترافية المدربين.
وهذا الهدف يساعد في تحديد الجوانب الأكثر فاعلية، مما يمكّن الشركة من تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف في برامجها.
3. تقييم مدى انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية، وقياس قدرة الموظفين على تطبيق المهارات المكتسبة.
ففعالية التدريب لا تكتمل ما لم تُترجم إلى ممارسات عملية تسهم في رفع مستوى الأداء.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد شركة STC في تحسين برامج التدريب وزيادة أثرها على الأداء.
وهو هدف تطبيقي يضيف قيمة مباشرة للمؤسسة.
5. توليد رؤى علمية يمكن الاستفادة منها في تصميم نماذج تدريبية مستقبلية، سواء داخل STC أو في شركات الاتصالات الأخرى.
يسمح هذا الهدف بخلق معرفة قابلة للتعميم والاستفادة منها على نطاق واسع.

1.6. فرضيات الدراسة

تستند الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي تمثل توقعات الباحث حول العلاقة بين المتغيرات، والتي يتم اختبارها من خلال الأدوات الإحصائية. وتم بناء الفرضيات وفق أربعة أنواع منهجية: الفرضية الصفرية، والبديلة، والاتجاهية، وغير الاتجاهية.

1. الفرضية الصفرية (Null Hypothesis) (H1):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي شركة STC بمدينة الرياض."

هذه الفرضية تمثل الأساس المحايد الذي يتم اختباره بهدف رفضه أو قبوله.

2. الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis) (H2):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي شركة STC بمدينة الرياض."

وتعكس هذه الفرضية التوقع المتوقع للدراسة، أي وجود علاقة فعلية.

3. الفرضية الاتجاهية (Directional Hypothesis) (H3):

"كلما ارتفع مستوى جودة التدريب (المحتوى، الأساليب، كفاءة المدرب)، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين."

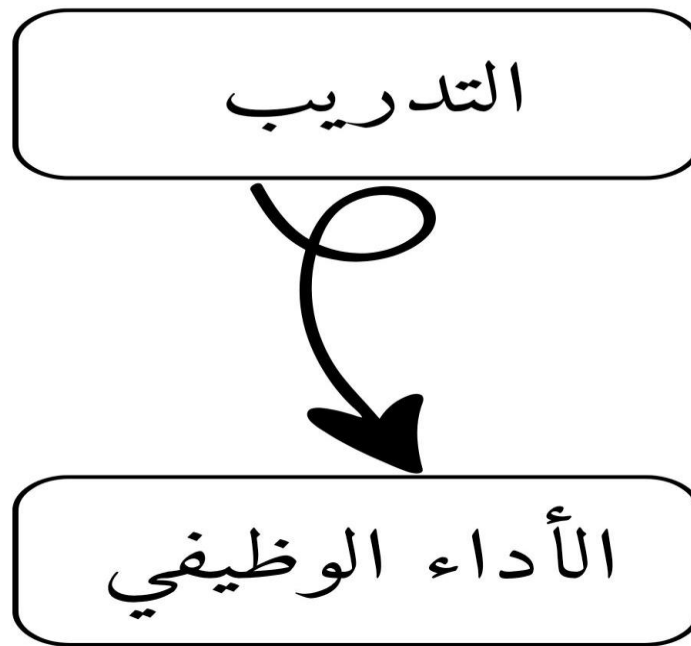
ترسم هذه الفرضية علاقة محددة ذات اتجاه واضح.

4. الفرضية غير الاتجاهية (Non-Directional Hypothesis) (H4):

"يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي دون تحديد اتجاه الارتباط."

وتسمح هذه الفرضية باختبار العلاقة دون افتراض أنها إيجابية أو سلبية.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

أولاً – فلسفة البحث (Research Philosophy)

تمثل فلسفة البحث الطبقة الخارجية والأوسع في نموذج البصلة، إذ تحدد أساس التفكير العلمي الذي يُبنى عليه البحث بأكمله. وفي هذه الدراسة، تم تبني فلسفة البراغماتية باعتبارها الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية وهدف الدراسة.

تتيح الفلسفة البراغماتية استخدام أكثر من منهج وأداة بحثية، بما يمكن الباحث من اختيار الأساليب الأكثر فاعلية للحصول على إجابات دقيقة لأسئلة البحث. كما أنها تركز على النتائج العملية وتطبيقاتها الواقعية، وهو ما يتناسب مع موضوع الدراسة الذي يسعى إلى قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي في شركة STC بمدينة الرياض. وتعطي البراغماتية حرية دمج البيانات الكمية، مثل الاستبيانات، مع البيانات النوعية، مثل مراجعة الدراسات السابقة والمقابلات، بهدف تحقيق فهم شامل ومتوازن للظاهرة.

ثانياً – منهج البحث (Research Approach)

في هذه الطبقة، يتم تحديد نوع المنهجية العامة للبحث، والتي تحدد طريقة معالجة البيانات واستخلاص النتائج. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي الاستنباطي المدمج، بحيث يجمع بين استخدام البيانات الميدانية والتجريبية لتحليل العلاقة بين التدريب والأداء، وبين الاستنتاج النظري المبني على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

المنهج المدمج يساعد في:

- اختبار الفرضيات المتعلقة بفاعلية التدريب.
- فهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع العملي.

وبالتالي يضمن المنهج تحقيق توازن بين النظرية والتطبيق، ويسهم في تقديم نتائج علمية موثوقة.

ثالثاً – استراتيجية البحث (Research Strategy)

تعتمد الاستراتيجية على دراسة حالة شركة STC بمدينة الرياض كإطار تطبيقي لفحص أثر التدريب على الأداء الوظيفي. تم اختيار استراتيجية دراسة الحالة لأنها:

- توفر تحليلاً مفصلاً للبيئة المؤسسية والعمليات التدريبية داخل الشركة.
- تسمح بمقارنة نتائج التدريب بين الأقسام المختلفة.
- تتيح فهم الفروق الفردية في استجابة الموظفين للتدريب وتأثيرها على الأداء.

كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في قطاع الاتصالات لمقارنة النتائج وتحديد الفجوات التي تستهدفها الدراسة.

رابعاً – نوع البحث (Research Type)

تم اعتماد بحث تطبيقي تجريبي-وصفي، يجمع بين وصف الوضع الحالي للبرامج التدريبية في STC وتحليل أثرها على الأداء الوظيفي. يتضمن البحث:

- الجانب الوصفي: تحليل محتوى التدريب، أساليب التنفيذ، مستوى رضى الموظفين.
- الجانب التحليلي: اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث المتعلقة بالأثر الكمي للتدريب على الأداء.

هذا الدمج يضمن شمولية الدراسة ويغطي جميع الأبعاد النظرية والتطبيقية للمشكلة.

خامساً – الأفق الزمني (Time Horizon)

تتبنى الدراسة أفقاً زمنياً مقطوعاً (Cross-Sectional)، إذ يتم جمع البيانات من موظفي STC في فترة زمنية محددة دون متابعة طويلة الأمد. وقد تم اختيار هذا الأفق الزمني لعدة أسباب:

- الحاجة إلى الحصول على صورة دقيقة وموثوقة للبرامج التدريبية الحالية وأثرها على الأداء.
- قدرة الباحث على تحليل البيانات بشكل شامل ضمن الموارد والوقت المتاح.

سادساً – طرق جمع وتحليل البيانات (Data Collection & Analysis)

تم اختيار طرق جمع البيانات المختلطة، بحيث تشمل:

1. الاستبيانات: لجمع البيانات الكمية حول تقييم الموظفين لمستوى التدريب وأثره على مهاراتهم وأدائهم.
2. مراجعة الدراسات السابقة: لدعم التحليل بالمراجع النظرية والنتائج الميدانية السابقة.
3. مقابلات شبه منظمة: مع إدارة التدريب والمسؤولين عن الأداء لمزيد من الفهم العميق للتحديات والفرص.

أما بالنسبة لتحليل البيانات، فسيتم استخدام:

التحليل الإحصائي الوصفي لقياس متوسطات وآراء الموظفين.

التحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات باستخدام أدوات مثل اختبار الانحدار أو الارتباط.

تحليل المحتوى النوعي للمقابلات لتحديد الأنماط والعوامل المؤثرة.

بهذه الطريقة، تتيح منهجية الدراسة جمع بيانات شاملة ودقيقة، وتحليلها بطريقة علمية توفر نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق داخل STC.

1.9. الدراسة الميدانية

تقوم الدراسة الميدانية على تحليل ومراجعة مجموعة واسعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب وأثره على تطوير الأداء الوظيفي، سواء على المستوى المحلي داخل المملكة العربية السعودية أو على المستوى الدولي في بيئات عمل مختلفة. ويأتي الهدف من هذه المراجعة الميدانية لتقديم خلفية معرفية متينة تساعد الباحث على فهم الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالتدريب، وأساليب تنفيذه، والعوامل المؤثرة في نجاحه، بالإضافة إلى كيفية قياس أثره على الأداء الوظيفي. وقد تم التركيز في هذه الدراسات على مجموعة من المحاور الأساسية، منها طبيعة البرامج التدريبية، ومحتواها، وأساليب تقديمها، وكفاءة المدربين، بالإضافة إلى البيئة التدريبية المحيطة وكيفية دعمها لنقل المهارات المكتسبة إلى الواقع العملي.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن التدريب يمثل عنصراً جوهرياً في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين، لكنه لا يكون فعالاً إلا إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة، منها تصميم البرنامج بطريقة تلبي احتياجات الموظفين الفعلية، وتقديمه بأساليب تعليمية مبتكرة، ووجود متابعة مستمرة لضمان تطبيق المعرفة المكتسبة في بيئة العمل. كما بينت العديد من الدراسات أن الاستثمار في التدريب لا يعود بالفائدة فقط على الفرد، بل ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ككل، من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز رضا الموظفين وارتباطهم المؤسسي، فضلاً عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

كما ركزت بعض الدراسات الدولية على تحليل أثر التدريب في قطاعات متنوعة، مثل الصناعات التقنية والخدماتية والتعليمية، حيث أظهرت النتائج تفاوتاً في مدى فعالية التدريب بحسب نوع البرنامج وطبيعة البيئة

التنظيمية. وأكدت الدراسات أن التدريب الفعّال يحتاج إلى تخطيط استراتيجي يربط بين احتياجات المنظمة واحتياجات الموظفين، مع مراعاة الفجوة بين المهارات الحالية والمتطلبات المستقبلية للعمل، وهو ما يجعل تقييم أثر التدريب عملية متعددة الأبعاد تتطلب أدوات كمية ونوعية معاً.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل (2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الأساس المعرفي الذي يُبنى عليه الإطار النظري والتطبيقي للدراسة. وتكمن أهمية مراجعة الأدبيات في أنها تُمكن الباحث من الإحاطة الشاملة بالجهود العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والتعرف على الاتجاهات البحثية المختلفة، والأساليب المنهجية المستخدمة، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. كما تساعد مراجعة الأدبيات في تجنب التكرار غير المبرر، وتوجيه البحث نحو معالجة جوانب جديدة أو فجوات لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً شاملاً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التدريب وتطوير الأداء الوظيفي، سواء تلك التي تناولت التدريب بوصفه متغيراً مستقلاً، أو الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، إضافة إلى الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بين المتغيرين. كما يهدف الفصل إلى بناء إطار نظري متين يدعم الدراسة الحالية، ويوضح موقعها بين الدراسات السابقة، ويبرز الإضافة العلمية التي تسعى إلى تقديمها.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يساهم في تعميق الفهم النظري لمفاهيم التدريب والأداء الوظيفي، ويكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة، ويوضح الأسس النظرية التي اعتمدت عليها تلك الدراسات في تفسير العلاقة بين المتغيرات. كما يساعد في تحديد الفجوات البحثية التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ، وهو ما يشكل منطلقاً أساسياً للدراسة الحالية التي تستهدف قياس أثر التدريب على تطوير الأداء في شركة STC بمدينة الرياض.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى بعض الدراسات الأدبية السابقة التي تناولت موضوع التدريب وتطوير الأداء من منظور نظري بحت، وذلك بهدف تعزيز المحتوى العلمي للفصل، وزيادة عمق التحليل، خاصة في ظل محدودية الدراسات التطبيقية المحلية في قطاع الاتصالات.

2.2. المتغير المستقل

يُعد التدريب من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويُنظر إليه بوصفه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، بما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية. وقد عرّفت العديد من الأدبيات التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد الوظيفي من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تتلاءم مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. ويُنظر إلى التدريب أيضاً كأداة استراتيجية تستخدمها المنظمات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

شهد مفهوم التدريب تطوراً تاريخياً ملحوظاً، إذ كان في بداياته يقتصر على تعليم الموظفين المهام الأساسية اللازمة لأداء العمل، وغالباً ما كان يتم بشكل غير رسمي داخل بيئة العمل. ومع تطور الفكر الإداري وظهور نظريات الإدارة الحديثة، أصبح التدريب نشاطاً منظماً يعتمد على تخطيط مسبق وتحليل للاحتياجات التدريبية. وفي المراحل اللاحقة، توسع مفهوم التدريب ليشمل تطوير المهارات السلوكية والقيادية، إضافة إلى المهارات التقنية، خاصة مع التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي. وفي العصر الحديث، أصبح التدريب جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، ويتم تصميمه بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للتدريب في عدة جوانب أساسية، من أبرزها محتوى البرنامج التدريبي، والذي يجب أن يكون متوافقاً مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الوظيفة. كما تشمل الأبعاد أساليب التدريب المستخدمة، مثل التدريب الحضوري، والتدريب الإلكتروني، والتدريب أثناء العمل، والتدريب القائم على المحاكاة. ويُعد كفاءة المدربين من الأبعاد المهمة التي تؤثر بشكل مباشر في فعالية التدريب، إضافة إلى البيئة التدريبية التي تشمل التجهيزات، والدعم الإداري، والمناخ التنظيمي الداعم للتعلم. وتؤكد الدراسات السابقة أن تكامل هذه الأبعاد يساهم في تحقيق نتائج تدريبية فعالة.

وقد استندت العديد من الدراسات إلى نظريات مختلفة لتفسير دور التدريب في تطوير الأداء، من أبرزها نظرية رأس المال البشري التي تنظر إلى التدريب باعتباره استثماراً يعود بالنفع على الفرد والمنظمة. كما اعتمدت بعض الدراسات على نظرية التعلم الاجتماعي التي تركز على دور التفاعل والخبرة في اكتساب

المهارات. إضافة إلى ذلك، برزت نظرية نقل التدريب التي تركز على مدى تطبيق الموظف لما تعلمه في بيئة العمل الفعلية، وهي من النظريات المهمة التي تدعم الدراسة الحالية.

2.3. المتغير التابع

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في الدراسات الإدارية، لما له من دور أساسي في تحقيق أهداف المنظمات وقياس كفاءتها. ويُعرف الأداء الوظيفي بأنه مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقاً للمعايير المحددة من قبل المنظمة، ويشمل ذلك جودة العمل، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والتعاون مع الزملاء. ويُنظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه انعكاساً لقدرات الموظف، ودافعيته، والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها.

مرّ مفهوم الأداء الوظيفي بتطور تاريخي مماثل لتطور الفكر الإداري، إذ كان في بداياته يُقاس بشكل بسيط يعتمد على كمية الإنتاج فقط. ومع تطور الإدارة العلمية، بدأ التركيز على الكفاءة والجودة. وفي المراحل اللاحقة، توسع مفهوم الأداء ليشمل الجوانب السلوكية والنفسية، مثل الالتزام، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي. وفي العصر الحديث، أصبح الأداء الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد يُقاس من خلال مؤشرات أداء رئيسية تشمل الكفاءة، والفعالية، والجودة، والابتكار.

وتتعدد الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي، حيث تشمل الأداء الفني المتعلق بإنجاز المهام الأساسية، والأداء السلوكي المرتبط بالالتزام والتعاون والانضباط، والأداء الإبداعي الذي يعكس قدرة الموظف على الابتكار وتقديم حلول جديدة. كما تشير بعض الدراسات إلى بعد الأداء السياقي، الذي يتمثل في مساهمة الموظف في تحسين بيئة العمل ودعم زملائه. وتؤكد الأدبيات أن هذه الأبعاد مترابطة، وأن تحسين أحدها ينعكس إيجاباً على بقية الأبعاد.

واعتمدت الدراسات السابقة على عدة نظريات لتفسير الأداء الوظيفي، من أبرزها نظرية التوقع التي تربط بين الجهد المبذول والمكافآت المتوقعة، ونظرية العدالة التنظيمية التي تؤكد أهمية شعور الموظف بالإنصاف

في تحسين أدائه. كما استعانت بعض الدراسات بنظرية الدافعية ونظرية الأهداف لتفسير العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وهي نظريات تدعم العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة مترابطة وقوية بين التدريب بوصفه متغيراً مستقلاً، وتطوير الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، حيث يُنظر إلى التدريب كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين قدرات مواردها البشرية وتعزيز مستويات أدائهم. وقد أكدت غالبية الدراسات السابقة أن التدريب الفعال يسهم في تنمية المهارات الفنية والسلوكية لدى الموظفين، ويعمل على رفع مستوى المعرفة المهنية لديهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء، ودقة إنجاز المهام، والقدرة على الالتزام بالمعايير التنظيمية المعتمدة.

وأوضحت الدراسات أن التدريب لا يقتصر أثره على الجوانب الفنية للأداء فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والسلوكية، حيث يسهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه، وزيادة شعوره بالكفاءة والتمكن، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على دافعيته نحو العمل، واستعداده لتحمل المسؤوليات، وقدرته على التعامل مع ضغوط العمل والتحديات المتغيرة. كما بينت بعض الدراسات أن التدريب المستمر يساعد الموظفين على مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية، ويحد من مقاومة التغيير، ويسهم في تحسين التكيف الوظيفي داخل بيئات العمل الدينامية، لاسيما في القطاعات التي تشهد تطوراً سريعاً مثل قطاع الاتصالات.

وفي سياق العلاقة بين التدريب والأداء، أشارت عدة دراسات إلى أن فعالية التدريب تتأثر بعدد من العوامل الوسيطة، من أبرزها دعم الإدارة العليا، ووضوح الأهداف التدريبية، ومدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية. حيث بينت هذه الدراسات أن البرامج التدريبية المصممة بناءً على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية تكون أكثر قدرة على إحداث أثر ملموس في الأداء الوظيفي مقارنة بالبرامج العامة أو غير الموجهة. كما أكدت الأدبيات أن نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء.

ورغم هذا الاتفاق العام في الأدبيات، إلا أن بعض الدراسات أظهرت تبايناً في نتائجها، حيث أشارت إلى أن أثر التدريب على الأداء قد يكون محدوداً أو غير مباشر في بعض الحالات. ويُعزى هذا التباين إلى عدة أسباب، من أبرزها ضعف الدعم التنظيمي بعد انتهاء البرامج التدريبية، وعدم وجود آليات واضحة لمتابعة

تطبيق ما تم تعلمه، إضافة إلى غياب نظم تقييم فعّالة تقيس أثر التدريب على الأداء بشكل مستمر. كما أظهرت بعض الدراسات وجود صراعات تتعلق بمفهوم الأداء ذاته، حيث تختلف تعريفاته وأبعاده من دراسة إلى أخرى، مما يؤدي إلى اختلاف في أدوات القياس والنتائج المستخلصة.

2.5. الخاتمة

انتهى هذا الفصل إلى أن التدريب يمثل أحد المحركات الرئيسة لتطوير الأداء الوظيفي، وأن العلاقة بينهما حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والنظرية والتطبيقية. وقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود إجماع نسبي حول الدور الإيجابي للتدريب في تحسين الأداء، إلا أن هذا الدور يظل مشروطاً بجودة البرامج التدريبية، وملاءمتها لاحتياجات العمل، وتوافر الدعم التنظيمي اللازم لضمان نقل أثر التدريب إلى واقع الممارسة العملية.

كما أبرز الفصل وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة واختلاف في المنهجيات وأدوات القياس المستخدمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور فجوات نظرية وتطبيقية، خاصة في الدراسات المحلية المتعلقة بقطاع الاتصالات. وتشير هذه الفجوات إلى الحاجة الماسة لإجراء دراسات ميدانية متخصصة تتناول أثر التدريب في بيئات عمل محددة، وتراعي الخصوصية التنظيمية والثقافية للمؤسسات الوطنية.

وفي ضوء ما سبق، يُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تطوير سياسات وبرامج التدريب داخل شركة STC، من خلال تقديم أدلة علمية تدعم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة استثمار الموارد التدريبية. كما يمكن أن تشكل نتائج البحث نموذجاً مرجعياً يُستفاد منه في شركات الاتصالات الأخرى، وأن تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المحلية من خلال تقديم إطار تحليلي يجمع بين البعدين النظري والتطبيقي، ويفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية في مجال التدريب وتطوير الأداء الوظيفي.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

عزيزتي/عزيزي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية تخدم البحث المعنون بـ "أثر التدريب على تطوير الأداء في شركة STC بمدينة الرياض"، وذلك في إطار دراسة أكاديمية تسعى إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية مهارات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. ونُعد آراؤكم وخبراتكم العملية مصدراً مهماً لدعم نتائج هذا البحث والوصول إلى استنتاجات دقيقة تسهم في تطوير سياسات التدريب داخل المؤسسة.

تم إعداد هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة، حيث سيتم استخدامها في التحليل الإحصائي دون الإشارة إلى أي بيانات شخصية، ولن يترتب على المشاركة أي آثار وظيفية أو إدارية. كما أن المشاركة في هذا الاستبيان طوعية، ويمكنكم الإجابة بكل شفافية وموضوعية بما يعكس وجهة نظركم الحقيقية.

يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبيان بعناية، ثم اختيار الإجابة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما الأهم هو رأيكم الشخصي. إن مساهمتكم تمثل قيمة علمية كبيرة، وتسهم في إنجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه.

شاكرين ومقدرين تعاونكم ووقتكم.

البيانات الشخصية :

الجنس :

- ذكر
- انثى

المستوى التعليمي :

- تعليم ثانوي
- بكالوريوس
- ماجستير

العمر :

- اقل من ٢٠ سنة
- من ٢٠ الى ٣٠ سنة
- من ٣٠ الى ٤٠ سنة
- من ٤٠ الى ٥٠ سنة
- ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

- من سنتين الى ٥ سنوات
- من ٥ سنوات الى ١٠
- من ١٠ الى ١٥
- اكثر من ١٥ سنة

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	هناك تواصل واضح ومستمر بين أعضاء الفريق.			
2	أعضاء الفريق يشاركون المعلومات المهمة بشكل فوري.			
3	يتم حل المشكلات الناتجة عن سوء التواصل بسرعة وكفاءة.			
4	أستطيع التعبير عن آرائي وأفكاري بحرية داخل الفريق.			
5	الاجتماعات الدورية تسهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق.			
6	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين أعضاء الفريق.			
7	أعضاء الفريق يدعمون بعضهم البعض عند مواجهة صعوبات.			
8	العمل الجماعي يساهم في تقليل عبء العمل الفردي.			
9	ألاحظ التزام أعضاء الفريق بالمهام الموكلة إليهم.			
10	الفريق قادر على إكمال المشاريع في الوقت المحدد بفضل التعاون بين أعضائه.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	القائد يشجع على المشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق.			
2	يتم تقديم ملاحظات بناءة لتعزيز أداء الفريق.			
3	القيادة داخل الفريق تساهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة.			
4	يتم تحفيز أعضاء الفريق على الابتكار وتحسين الأداء.			
5	يشعر أعضاء الفريق بالرضا والالتزام نتيجة أسلوب القيادة المتبع.			
6	العمل الجماعي يساهم في تحسين جودة المخرجات.			
7	التعاون بين أعضاء الفريق يقلل من الأخطاء ويزيد الكفاءة.			
8	ألتزم بتعليمات الإدارة وأعمل على تنفيذها بدقة.			
9	الفرق المتعاونة تحقق أهداف الشركة بشكل أفضل من الفرق الفردية.			
10	تعزيز العمل الجماعي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل العامة داخل الشركة.			

- Al-Sultani, M. (2013). Human resource development practices in telecom sector in Saudi Arabia: *An empirical presentation*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/260455797_Human_Resource_Development_Practices_in_Telecom_Sector_in_Saudi_Arabia_An_Empirical_Presentation.
- Al-Qudah, M. K., Osman, A., Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The effect of human resource management practices on employee performance. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 74–89.
- European Journal/Author (2014). An exploratory study of human resource development practices impact on *employee performance in telecoms*. EU Journal. Retrieved from <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/2566/2427>.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong’s handbook of human *resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Al-Hawary, S. I. S., & Al-Namlan, A. A. (2018). Impact of training on *employee performance in the telecommunications sector*. *Journal of Business and Management*, 20(4), 1–8.
- JETIR. (2019). *Importance of training need and development in telecom sector in Saudi Arabia*. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. Retrieved from <https://www.jetir.org/papers/JETIR2002375.pdf>.
- STC. (2019). *Quarterly presentation Q3 2019 [PDF]*. STC. Retrieved from <https://www.stc.com/content/dam/corporatesite/en/generic/pdf/investor/Q3-2019.pdf>

- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Yimam, M. H. (2022). *Impact of training on employees' performance: A case study*. Cogent Social Sciences.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2022.2107301>.
- STC. (2022). Annual report 2022 — *Human resources & Group performance*. STC. Retrieved from
<https://www.stc.com.sa/content/dam/stc/stc-annual-report-2022/en/human-resources.html>.
- STC. (2022). Driving Digitization — 2022 Annual Report [PDF]. Retrieved from <https://www.stc.com/content/dam/groupsites/en/pdf/2022stc-annual-report-english-new3.pdf>.
- Hameedi, K. S. (2023). *The impact of training on improving employee performance*. Dialnet. Retrieved from
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9127111.pdf>.
- Abd Razak, S. R. (2024). *Transfer of training on employee job performance: A literature review*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/378671988_Transfer_of_training_on_Employee_Job_Performance_A_Literature_Review.
- Albadi, A. (2024). A Case of Saudi SME Sector — *Training & employee performance*. Effat University Repository. Retrieved from
<https://repository.effatuniversity.edu.sa/entities/publication/f68b4e64-52f2-4069-8af6-59e38ed987e1>.
- STC Solutions (Solutions by STC). (2022). *Human capital — Performance report*. Retrieved from https://solutions.com.sa/report-investor-relations/annual-report-2022/performance_report/human_capital.html.
- Ratnaningsih, D. J. (2024). *Effect of training transfer factors on employee performance*. Economit Journal. Retrieved from
<https://www.biarjournal.com/index.php/economit/article/view/1147>.
- Cao, T. H. V. (2024). *Learning organization and employee performance*. Elsevier / ScienceDirect. Retrieved from
<https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0969647424000703>.

- Masf Journal / Ibrahim, D. M. A. M. (2025). A study in Saudi Arabia *telecommunication companies — HR practices and performance*. MASF Journal. Retrieved from https://masf.journals.ekb.eg/article_416698_892fc087732eca9fadbca1c7b0deb922.pdf.
- Baakeel, O. A. (2025). The influence of training on employees' job performance at universities (Saudi Arabia). *Lex Localis*. Retrieved from <https://lex-localis.org/index.php/LexLocalis/article/download/800962/1668/21808>.