

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

إعداد

أروى أحمد مكي

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراه

كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة

في

الإدارة

العام الجامعي 2026م

1447هـ - 1448هـ

**THE IMPACT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
ON ACHIEVING JOB EXCELLENCE FOR  
EMPLOYEES IN PRIVATE SECTOR  
ORGANIZATIONS**

**A Case Study of Saudi Telecom Company (STC)**

**Prepared by**  
**ARWA AHMAD MAKEEN**  
Saudi Arabia

**A Dissertation submitted to Doctorate Program  
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy (PhD)  
in  
MANAGEMENT**

Academic Year: 2026 AD  
1448–1447AH



## إهداء

إلى من وضعتني على الطريق الصحيح، ورعتني حتى وصلت لهذه المكانة ....

إلى من كان لها الفضل الأول بعد الله سبحانه وتعالى في وجودي .....

إلى أمي الغالية- حفظها الله ورعاها-

إلى أبي الغالي ..... وإخوتي الأحباء .... إلى جميع أفراد أسرتي حفظهم الله

إلى من كان مصدر إلهام لي في هذه الحياة ولم يبخل بمساعدتي يوماً ما

إلى كل من علمني حرفاً..... وأضاء بتوجيهه لي الطريق.....

## الشكر والتقدير

وفاءً واعترافاً بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لجميع أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء اللجنة المشرفة الأفاضل لجهودهم المثمرة بالدعم والإرشاد والتوجيه لإنجاز مشروع هذه الأطروحة وإخراجها بشكلها النهائي، فلهم مني خالص الشكر والتقدير.

وأخيراً... أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدّ يديّ العون والمساعدة بالتوجيه أو النصّح أو أفادني بالمعلومات لإنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه.

أسأل الله العليّ القدير أن أكون قد وفقت في هذا العمل، وأن يكون علماً نافعاً للباحثين

الباحثة

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، والكشف عن واقع التطوير المهني للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، مع توضيح مستوى تحقيق التميز الوظيفي، وإظهار العلاقة بين التطوير المهني وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (377) موظف، واستخدام الاستبانة كأداة جمع المعلومات من خلال توزيعها على أفراد عينة الدراسة. اعتمدت الدراسة على أساليب إحصائية تتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للحصول على نتائج التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التطوير المهني لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام الشركة بتنمية مواردها البشرية وتطوير قدراتها المهنية بما يتوافق مع متطلبات العمل الحديثة في قطاع الاتصالات. كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى تمتع العاملين بمستويات عالية من الكفاءة المهنية والقدرة على الإنجاز والإبداع والتواصل الفعال والتعلم المستمر، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التطوير المهني والتميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وهو ما يؤكد أن ممارسات التطوير المهني تمثل أحد المرتكزات الأساسية الداعمة للتميز الوظيفي داخل بيئة العمل. وأن التطوير المهني يمثل متغيراً مؤثراً في تحقيق التميز الوظيفي، الأمر الذي يعكس أهمية البرامج التطويرية في تعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى. وإن نجاح شركة الاتصالات السعودية (STC) بشكل عام ينطلق من توفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير المهني والتميز الوظيفي، وهو ما انعكس على ارتفاع مستويات المتغيرين لدى العاملين. وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بتوصيات عملية، من أبرزها: أهمية تعزيز الاستثمار في برامج التطوير المهني باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق التميز الوظيفي. مع ضرورة تصميم مسارات مهنية واضحة للعاملين تدعم النمو الوظيفي المستمر، كما اقترحت الدراسة عدة اقتراحات مستقبلية يمكن أن تساهم في توجيه الباحثين مستقبلاً نحو استكمال الجوانب العلمية التي لم تتناولها الدراسة الحالية بصورة تفصيلية، بما يحقق مزيداً من التراكم المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير المهني والتميز الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التطوير المهني، التميز الوظيفي، شركة الاتصالات السعودية STC

## مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

This study aimed to examine the impact of professional development on achieving job excellence among Saudi Telecom Company (STC) employees. It also sought to explore the reality of professional development, clarify the level of job excellence, and identify the relationship between both variables. Adopting a descriptive-analytical approach, the study targeted all STC employees, selecting a simple random sample of 377 participants. A questionnaire was distributed for data collection, and data was analyzed using SPSS. The study yielded several key results: The levels of both professional development and job excellence among STC employees were high. This reflects the company's commitment to developing human resources in line with modern telecommunications requirements, and indicates that employees possess high professional competence, productivity, creativity, effective communication, and continuous learning. Additionally, a statistically significant positive relationship was found between professional development and job excellence, confirming that professional development practices are a core pillar supporting excellence within the workplace. Furthermore, professional development proved to be an influential variable in achieving job excellence, underscoring the importance of developmental programs in enhancing capabilities and efficiency. The overall success of STC stems from providing a supportive organizational environment, which directly enhanced both variables among staff. Based on these findings, the study recommended increasing investment in professional development programs as a strategic tool for excellence, and designing clear career paths to support continuous growth. Finally, the study proposed future research directions to cover unexplored academic aspects, contributing to the knowledge base in human resource management, professional development, and job excellence.

**Keywords:** Professional Development, Job Excellence, Saudi Telecom Company (STC).

## فهرس المحتويات

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| إهداء.....                                                                               | د  |
| الشكر والتقدير .....                                                                     | هـ |
| مستخلص الدراسة.....                                                                      | و  |
| مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية.....                                                    | ز  |
| فهرس المحتويات.....                                                                      | ح  |
| فهرس الجداول.....                                                                        | ح  |
| فهرس الأشكال.....                                                                        | ط  |
|                                                                                          |    |
| الفصل الأول: الأطار العام للدراسة.....                                                   | 2  |
| 1/1. المقدمة.....                                                                        | 2  |
| 2/1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:.....                                                      | 3  |
| 3/1. أهمية الدراسة .....                                                                 | 4  |
| 4/1. أهداف الدراسة:.....                                                                 | 5  |
| 5/1. فرضيات الدراسة:.....                                                                | 5  |
| 6/1. نموذج الدراسة:.....                                                                 | 6  |
| 7/1. حدود الدراسة:.....                                                                  | 6  |
| 8/1. مصطلحات الدراسة:.....                                                               | 7  |
| 9/1. منهجية وإجراءات الدراسة:.....                                                       | 8  |
|                                                                                          |    |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....                                      | 9  |
| الإطار النظري .....                                                                      | 10 |
| 1/2. التطوير المني: المفهوم، الأهمية- الأهداف- الأبعاد- الواقع التطبيقي.....             | 11 |
| 2/2. التميز الوظيفي: المفهوم- الأهمية- الأهداف- الأبعاد.....                             | 20 |
| 3/2. العلاقة بين التطوير المني والتميز الوظيفي: (الإطار النظري- الدراسات التطبيقية)..... | 30 |
|                                                                                          |    |
| الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....                                               | 43 |
| 1/3. منهج الدراسة:.....                                                                  | 44 |
| 2/3. مجتمع الدراسة:.....                                                                 | 44 |
| 3/3. عينة الدراسة وخصائصها:.....                                                         | 45 |
| 4/3. وسائل جمع البيانات: .....                                                           | 46 |
| 5/3. أداة الدراسة وإجراءات الصدق والثبات: .....                                          | 47 |
| 6/3. الأساليب الإحصائية:.....                                                            | 50 |

|         |                                                                   |
|---------|-------------------------------------------------------------------|
| 53..... | الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....             |
| 72..... | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية..... |
| 73..... | المراجع.....                                                      |
| 82..... | الملاحق.....                                                      |

## فهرس الجداول

|    |                                                                                                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 47 | جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية .....                                        |
| 49 | جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة أفراد العينة لكل فقرة .....                  |
| 50 | جدول (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التطوير المهني) والدرجة الكلية للمحور  |
|    | جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التميز الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور |
| 52 | .....                                                                                              |
| 53 | جدول (5): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة .....                                  |
| 56 | جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....                                                 |
| 57 | جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .....                                         |
| 58 | جدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة .....                                          |
| 59 | جدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي .....                                        |
| 61 | جدول (10): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لمحور التطوير المهني ككل .....                    |
| 61 | جدول (11): المتوسط الحسابي وقوة الاحتمال Sig لكل فقرة من فقرات المحور الأول .....                  |
| 62 | جدول (12): المتوسط الحسابي الكلي والانحرافات المعيارية الكلية لمحور التميز الوظيفي .....           |
| 63 | جدول (13): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور التميز الوظيفي .....             |
| 66 | جدول (14): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .....                                                  |
| 67 | جدول (15): نتائج اختبار Durbin- Watson .....                                                       |
| 67 | جدول (16): نتائج اختبار VIF .....                                                                  |
| 68 | جدول (17): معامل ارتباط بيرسون بين التطوير المهني والتميز الوظيفي .....                            |
| 68 | جدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر التطوير المهني على التميز الوظيفي .....            |
| 69 | جدول (19): اختبار (T- test) لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس .....             |
| 69 | جدول (20): اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .....      |
| 70 | جدول (21): اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .....     |
| 70 | جدول (22): اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي .....    |
| 80 | جدول (23): توصيات الدراسة بناءً على ما توصلت إليه من نتائج وآلية التنفيذ والمدة الزمنية .....      |

## فهرس الأشكال

|    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | شكل (1): نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغيرات.....                           |
| 56 | شكل (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .....                            |
| 57 | شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .....                    |
| 58 | شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .....                     |
| 59 | شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسعى الوظيفي .....                   |
| 63 | شكل (6): المتوسطات الحسابية للتطوير المهني والتميز الوظيفي في شركة STC ..... |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 1/1. المقدمة.
- 2/1. مشكلة الدراسة.
- 3/1. أهداف الدراسة.
- 4/1. أهمية الدراسة.
- 5/1. فرضيات الدراسة.
- 6/1. نموذج الدراسة.
- 7/1. حدود الدراسة.
- 8/1. مصطلحات الدراسة.
- 9/1. منهجية وإجراءات الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1/1. المقدمة

تسعى المملكة العربية السعودية في المرحلة الراهنة إلى تحقيق قفزات نوعية في مسيرة التحوّل الوطني، مدفوعة برؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على النفط، من خلال تعزيز مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي، ويُعد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أحد أهم القطاعات الاستراتيجية التي تحظى بدعم حكومي واسع، نظراً لدوره الحيوي في تمكين التحوّل الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية في المملكة. (رؤية 2030، 2016)

في هذا السياق، بات تطوير الموارد البشرية داخل منظمات القطاع الخاص ضرورة حتمية لمواكبة التحولات المتسارعة، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، ويُعدّ التطوير المهني من أبرز الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، إذ يساهم في بناء قدراتهم على التكيف والابتكار، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية وترسخ ثقافة التميز. (Swaroop & Verma, 2024).

كما يتميز التطوير المهني بمرونته وتنوّع أساليبه، إذ يتماشى مع الاحتياجات الفردية للعاملين ويراعي تفاوت مستويات الخبرة والمهارات لديهم، وقد أكّد العجايي (2017) أن التطوير المهني أصبح خياراً استراتيجياً تتبناه المؤسسات لمواكبة التطورات العلمية المتسارعة وتعزيز فعالية التدريب والتأهيل. كما أشار التميمي (2022) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها تحقق مكاسب متعددة، تشمل جذب الكفاءات، ورفع مستويات الأداء، وتحقيق رضا العاملين.

وتعتبر شركات الاتصالات من أكثر الجهات التي تواجه تحديات متسارعة في بيئة العمل نتيجة التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة في السوق، ومن هذا المنطلق، بات من الضروري التركيز على التطوير المهني كوسيلة لتحقيق التميّز الوظيفي، الذي بدوره يُعد شرطاً رئيساً لتحقيق التميز المؤسسي.

أيضاً، أشار أبو عودة (2018) إلى أن التميز في الأداء لا يتحقق عشوائياً، بل يتطلب نظاماً متكاملًا لتوظيف الكفاءات وتحفيزها نحو أعلى مستويات الإنجاز، خاصة في ظلّ التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات السياسية والاقتصادية والتقنية.

وشركة الاتصالات السعودية (STC) تُعدّ من أبرز النماذج الوطنية التي تتبنى سياسات واضحة في تمكين رأس المال البشري، حيث تركز رؤيتها الاستراتيجية على الريادة في مجال الاتصالات والتحول الرقمي، وتُعتبر تمكين الموظفين وتطويرهم أحد أعمدة هذه الرؤية، كما تؤكد الشركة عبر موقعها الرسمي التزامها بتطوير القوى العاملة الوطنية، وتحقيق التوازن الاجتماعي، وضمان بيئة عمل آمنة ومحفزة (شركة STC، 2024).

بناءً على ما سبق، وانطلاقاً من الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي في بيئات العمل الديناميكية، تناولت هذه الدراسة أثر التطوير المهني في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في منظمات القطاع الخاص، بالتطبيق على شركة STC. وتسعى إلى تحليل العلاقة بين الاستثمار في تطوير الموظفين والنتائج المحققة على مستوى الأداء والتميز، ضمن إطار علمي ومنهجي يربط بين النظرية والتطبيق.

## 2/1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتصف طبيعة العصر الحديث بالتسارع في المعرفة والتكنولوجيا والتغيرات المتلاحقة في العلوم على اختلافها، وهذه التغيرات اللامتناهية تتطلب من الشخص تطوير ذاته، مواكبة لها واستجابة لمتطلبات العصر ومستجداته، وذلك لأن التطوير المهني بات مطلباً تؤكّد عليه المنظمات والعديد من الدراسات الحديثة وخاصة في ظلّ رؤية 2030 التي تعتمد على رأس المال البشري باعتباره جوهر عملية التنمية المستدامة، ولكون الكادر البشري من أهم العناصر الفعالة في العملية التنموية، فهو محور الاهتمام في عمل المنظمات. أكّدت دراسة (الغماري، 2018) على ضرورة اهتمام الأفراد بالارتقاء الذاتي والتطور، فقد ولّت الأيام التي يعتمد بها الموظف على الأعمال التقليدية والمهارات الأساسية في العمل نتيجة للتطور السريع الحاصل على كافة الأصعدة على المستوى العالمي، فكان لزاماً على المؤسسات والمنظمات والعاملين فيها في جميع القطاعات مواكبة هذا التطور والعمل توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية وأداء وظيفي مرتفع، من خلال تطوير المهارات وتنمية القدرات المهنية للموظفين والعاملين، ويذكر (حجاج، 2014) إذا كان أي شخص يريد أن يصعد سلم النجاح والتميز في العمل فعليه أن يمتلك القدر الكافي من المهارات الناعمة، وأكدت دراسة (الضالعين، 2018) على أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات والشركات أصبحوا يتطلّعون إلى الشخص المرن لتوظيفه وحتى أنهم قد يتغاضوا عن مجال دراسته العلمية إذا توفرت لديه الخبرة والمهارات الناعمة، ولكي يصل الموظف إلى تلك المهارات الناعمة عليه أن يطور ذاته، حيث يُمثل التطوير المهني أحد أكثر الأهداف التي يسعى الأفراد

والمؤسسات لتحقيقها، وذلك لمواكبة التغيرات الطارئة على البيئة المحيطة به، بما يضمن الاستمرار والبقاء والتكيف مع التطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها هذه البيئة، ويضمن له أيضاً التوافق مع التدفق المستمر للمعلومات والمعارف الجديدة، وكذلك الاستفادة من توافرها وسهولة الحصول عليه، وبناءً على ما سبق يمكن تمثيل مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة حاولت الدراسة الإجابة عليه:

1. ما واقع التطوير المهني لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC؟
2. ما مستوى تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC؟
3. ما علاقة التطوير المهني بتحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC؟
4. ما أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC؟
5. لماذا تسعى شركة STC لتطوير موظفيها وتحقيق التميز بشكل مستمر؟

### 3/1. أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من الناحية العملية والناحية العملية على النحو التالي:

#### 1/3/1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تكمن أهمية الدراسة العلمية في أهمية الموضوع الذي تناوله، لما له من أهمية بالغة تستوجب تناوله بالبحث والدراسة، ويعتبر ظاهرة ملموسة على المستوى العالمي حيث أصبحت حاجة ضرورية في مجال الأعمال وهي التطوير المهني للموظف داخل شركة STC ، لما له أثر كبير في تحفيز الموظفين مما يعطيهم الدافعية للإنجاز بشكل أكبر، ويمنحهم الشعور بالتميز الوظيفي، كما تأتي أهمية هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك التطوير المهني، بالإضافة إلى التركيز والتوضيح العلمي لمفهومين إداريين مهمين هما التطوير المهني، والتميز الوظيفي، تم تطبيق الدراسة على شركة الاتصالات السعودية STC.

- من خلال عمل الباحثة كمعلمة في وكالة الغوث الدولية، فقد استشعرت حرص إدارة الوكالة واهتمامها بتطوير قدرات ومهارات العاملين فيها، وبشكل خاص التطوير المهني، لذا تم اختيار هذا الموضوع نظراً لأهميته ودوره الفعال في تحقيق التميز الوظيفي.

#### 1/3/2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من خلال توجيه القائمين على منظمات القطاع الخاص نحو معرفة العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي فيها.
- يمكن أن توفر هذه الدراسة بيانات ومعلومات للقائمين على العمل الإداري بشكل عام، ومتخذي القرارات الإدارية بشكل خاص في المنظمات الخاصة والعامة، حيث يعتبر التطوير المهني من الموضوعات ذات الأهمية البالغة لأنها تُعطي الموظف إمكانية الاستمرار في العمل، وأن يُعطي كل ما بوسعه للمنظمة مما يحقق التميز الوظيفي بشكل كامل، بحيث يؤدي مهامه على أكمل وجه.
- من خلال النتائج والتوصيات في هذه الدراسة، يمكن لمؤسسات قطاع الاتصالات الاستفادة منها والاهتمام بتبني برامج التطوير المهني المتطورة لتحقيق التميز الوظيفي للوصول إلى مرحلة التميز المؤسسي.

#### 1/4. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة من خلال توضيح العلاقة بين التطوير المهني وتحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، كما وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. الكشف عن واقع التطوير المهني للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.
  2. توضيح مستوى تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.
  3. إظهار العلاقة بين التطوير المهني وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.
  4. بيان أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.
  5. إظهار مدى قوه شركة STC في المملكة العربية السعودية.

#### 1/5. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم فرض الفرضيات التالية:

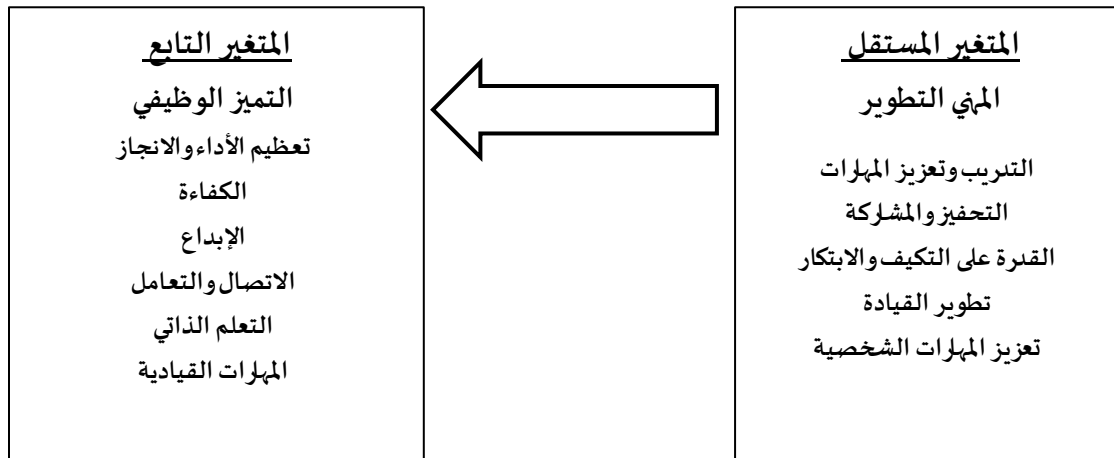
1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التطوير المهني والتميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين التطوير المهني وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

#### 6/1. نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة، لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل (التطوير المهني) وأبعاده (التدريب وتعزيز المهارات، التحفيز والمشاركة، القدرة على التكيف والابتكار، تطوير القيادة، تعزيز المهارات الشخصية)، وبين المتغير التابع (التميز الوظيفي) وأبعاده (تعظيم الأداء والانجاز، الكفاءة، الإبداع، الإتصال والتعامل، التعلم الذاتي، المهارات القيادية)، ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة:



\* المصدر: من تصميم الباحثة

شكل (1) يوضح نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

#### 7/1. حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في شركة الاتصالات السعودية STC بمنطقة عسير.
3. الحدود الزمنية: تم أخذ آراء المبحوثين حول موضوع البحث عام 2025.

## 8/1. مصطلحات الدراسة:

- التطوير المهني:

يشير التطوير المهني إلى: العملية المستمرة التي تهدف إلى تحسين المعرفة والقدرات المهنية للموظف، من خلال برامج تدريبية أو تعليمية ممنهجة، بما يعزز من أدائه الوظيفي، ويواكب التغيرات في بيئة العمل (Noe, 2020) ويعرّف: بأنه مجموعة من الممارسات المنظمة والمخطط لها من قبل المسؤولين عن التطوير المهني في المؤسسة التعليمية أو من قبل المعلمين أنفسهم، بهدف رفع مستوى الأداء المهني عن طريق تطوير المعارف والخبرات والمهارات التدريسية، لتحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. (التميمي، 2022) وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة والبرامج التي تعتمدها شركة الاتصالات السعودية (STC) بهدف رفع كفاءة الموظفين وتحسين قدراتهم المعرفية والمهارات، بما يشمل التدريب الفني والتأهيل القيادي، وفرص التعلم المستمر، وذلك لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة ومواكبة التغيرات التقنية في قطاع الاتصالات.

- التميز الوظيفي:

هو: "القدرة على تحقيق نتائج فائقة تتجاوز المعايير المتوقعة من الموظف، من خلال الأداء المتقن، المبادرة، الابتكار، والالتزام بمعايير الجودة والاحترافية. (Aguinis, 2021). وهو أيضاً: عبارة عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق المستويات العالية غير العادية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسات، مما يجعل من النتائج والإنجازات مخرجات تفوق التوقعات وتكون ما يحققه المنافسون، وكذلك: يحقق رضا العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (الجميل، 2020).

كما يعرف بأنه: "سلوك وظيفي يعكس التفوق في الأداء الفردي، ويقترن بتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية، والمساهمة في تعزيز تنافسية المؤسسة"، ويشير إلى "قدرة الموظف على تقديم أداء يفوق التوقعات ويحقق قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال المبادرة، والإبداع، والالتزام، والفعالية في العمل. وهو لا يقتصر على أداء المهام اليومية بشكل جيد، بل يتعداه إلى التفاعل الإيجابي مع التغيير، وتحقيق نتائج استثنائية تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة". (Ulrich et al., 2019).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مستوى الأداء المتفوق الذي يحققه موظفو شركة الاتصالات السعودية (STC) نتيجة لاكتسابهم مهارات ومعارف متقدمة عبر برامج التطوير المهني، ويُقاس من خلال مؤشرات تشمل الكفاءة في الأداء، المبادرة، الإبداع، الالتزام الوظيفي، والقدرة على التكيف مع تحديات بيئة العمل التقنية.

## 9/1. منهجية وإجراءات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي باليتيه الوصفي والتحليلي، نظراً لمناسبته مع طبيعة وأهداف الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، وبحسب تقرير الشركة يعمل لديها حوالي (19863) موظفاً بحسب إحصائية التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات السعودية 2024، ولتحديد حجم العينة تم استخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejice & Morgan, 1970) حيث بلغ (377) موظفاً من العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتمثيل المجتمع الأصلي بدرجة عالية من الدقة، كما تم استرجاع 372 استمارة بنسبة استجابة بلغت (98%)، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لقياس "أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC"، تم تصميمها وبنائها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بالاعتماد على أدوات دراسات سابقة محكمة، تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، القسم الثاني: يشتمل على 20 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما: التطوير المهني (10 فقرات)، التميز الوظيفي (10 فقرات). تم إجراء اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة وتبين أنها تتسم بصدق وثبات مرتفعين مما يؤكد صلاحيتها لقياس ما صممت من أجله، كما اعتمدت الدراسة لتحليل البيانات على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية التي تتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، تم تفصيل ذلك في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1/2. التطوير المهني: المفهوم- الأهمية- الأهداف- الأبعاد- الواقع التطبيقي

2/2. التميز الوظيفي: المفهوم- الأهداف- الأهمية- الأبعاد.

3/2. العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي (الإطار النظري- الدراسات التطبيقية)

## الإطار النظري

### مقدمة:

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

## 2/1. التطوير المهني: المفهوم، الأهمية- الأهداف- الأبعاد- الواقع التطبيقي

مع تسارع التحوّلات التكنولوجية واشتداد حدّة المنافسة، لم يعد الاكتفاء بخطط التوظيف التقليدية كافياً لضمان الاستدامة التنظيمية؛ بل غدت سياسات التطوير المهني إحدى الركائز الإستراتيجية لرفع جاهزية الأفراد وتمكينهم من مواجهة التحديات الجديدة في بيئات العمل، حيث يشكّل رأس المال البشري المورد الأثمن للمؤسسات المعاصرة، إذ تُعزى إليه القدرة على الابتكار والتكيّف وتعظيم القيمة المضافة في الأسواق التي أصبحت قائمة على المعرفة والرقمنة. ( Alagaraja, 2015 &Shuck)، فالتطوير المهني، بوصفه عملية منظمة ومستمرة، تُعنى بتعزيز المهارات الفنية والسلوكية والقيادية للعاملين عبر مزيج متكامل من التدريب، والإرشاد، والتعلّم الذاتي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي. (Zepeda, 2019) وتُظهر الأدبيات الحديثة أنّ المؤسسات التي تستثمر بصورة منهجية في التطوير المهني تحصد مكاسب واضحة في مؤشرات الأداء؛ كزيادة الإنتاجية، وتحسّن جودة الخدمة، وارتفاع مستويات الرضا والالتزام التنظيمي، فضلاً عن خفض معدلات دوران الموظفين. (Kang& Yoo, 2020)، وتتعاظم هذه الآثار في القطاعات عالية الديناميّة- مثل الاتصالات والخدمات الرقمية- التي تعتمد إلى حدٍ كبير على كفاءات بشرية قادرة على استيعاب التقنيات المتجددة وتطبيقها بفعالية. ( Karim et al., 2022)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تولي رؤية 2030 اهتماماً بالغاً بتنمية المهارات الوطنية ورفع تنافسية القطاع الخاص عبر برامج تدريب وتطوير شاملة، مستهدفةً بناء اقتصاد معرفي متنوّع، وتُجسّد شركة الاتصالات السعودية (STC) نموذجاً بارزاً لهذا التوجّه؛ إذ تبنت عبر منظومتها التدريبية- التي تشمل «أكاديمية STC» وبرامج الابتعاث والقيادة الرقمية- سياساتٍ حثيثة لاستثمار رأس مالها البشري، دعمت بها ما يزيد على 19 ألف موظف في مجالات تقنية وإدارية متنوّعة. ( STC, 2024)

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

## 1/2/1. التطوير المهني: المفهوم

أصبح تطوير رأس المال البشري في العصر الحديث أحد أبرز المداخل الرئيسية لتعزيز كفاءة المنظمات واستدامة أدائها، خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة، فقد أفرزت التحديات العالمية كالعولمة، والتطور التكنولوجي، والتحول الرقمي، حاجة ملحة إلى مراجعة أدوار الموارد البشرية وسبل إعدادها وتأهيلها بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الحالية، ولم تعد الكفاءات أو الشهادات الأكاديمية وحدها كافية لضمان استمرارية الأداء الوظيفي؛ بل أضحت التعلم المستمر والتطوير المهني أحد أبرز المحددات التي تقيس جاهزية الموظف وقدرته على التكيف والمنافسة. (العيان، 2011).

ويُعد التطوير المهني مفهوماً مركزياً في حقل تنمية الموارد البشرية، إذ يشمل مجموعة من العمليات المخططة التي تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين، وتنمية قدراتهم، ورفع مستوى أدائهم عبر التعلم المستمر، التدريب، والتأهيل الوظيفي، حيث يرى البعض أن التطوير المهني استراتيجية مزدوجة الفائدة، حيث يُسهم في تمكين الموظف من تحقيق طموحاته المهنية، كما يعزز في الوقت ذاته من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (التميمي، 2022)

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

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

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

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

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

أما (Noe (2020) فيؤكّد على أن التطوير المهني لا يقتصر على اكتساب المهارات فحسب؛ بل يشمل تطوير اتجاهات العمل والسلوكيات القيادية والقدرة على حلّ المشكلات واتخاذ القرار. ومن هذا المنظور، يُمكن تصنيف التطوير المهني إلى ثلاثة مستويات مترابطة: (بن مبرد، 2021: 127)

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

## 2/1/2. أهمية التطوير المهني للموظفين

يُعتبر التطوير المهني عنصراً محورياً في إدارة رأس المال البشري، حيث يمثل ركيزة أساسية لبناء قوى عاملة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي. (التميمي، 2022: 86)، وتتمثل أهمية التطوير المهني في عدة جوانب (التميمي، 2022)، منها:

1. تحسين الأداء الوظيفي: من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والخبرات التي تعزز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. (Saks, 2019 & Haccou)
2. تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء: يشعر الموظفون بالتقدير والدعم عندما تستثمر المؤسسة في تطويرهم، مما ينعكس إيجاباً على الولاء والانخراط في العمل. (Noe, 2020)
3. دعم الابتكار والتفكير الإبداعي: يساعد التطوير المستمر على فتح آفاق معرفية جديدة تمكّن العاملين من التفكير خارج الأطر التقليدية وتقديم حلول مبتكرة.
4. مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية: في ظلّ التحولات السريعة في بيئات الأعمال، يُسهم التطوير المهني في تهيئة الموظف للتكيف الفعّال مع المتغيرات.
5. بناء مسارات مهنية واضحة: يُتيح للموظف تصوراً مستقبلياً لنموه داخل المؤسسة، مما يُسهم في تخطيط الموارد البشرية بفاعلية.
6. تقليل معدّل الدوران الوظيفي: فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها تحظى بمعدلات استقرار وظيفي أعلى، وتقلّ فيها حالات الاستقالة والتسرب الوظيفي.

## 3/1/2. أهداف التطوير المهني: (Armstrong, 2021)

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

1. رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف: من خلال تطوير المهارات الفنية والسلوكية التي تؤهله لأداء وظائفه بكفاءة.
2. تهيئة الموظف للترقيات والتدرّج الوظيفي: من خلال برامج الإعداد القيادي والتأهيل لمناصب متقدمة.
3. تحقيق الموازنة بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة: بما يعزز فعالية الأداء ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

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

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

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

#### 4.1/2. أبعاد التطور المهني:

تتمثل أبعاد التطوير المهني للموظفين والعاملين في جميع المؤسسات والمنظمات سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص في مجموعة أبعاد يمكن إيجازها فيما يلي: (القرني، 2021: 570)

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

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

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

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

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

(Robles, 2012))

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

## 5/1/2. التطوير المهني في منظمات القطاع الخاص وشركات الاتصالات

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

## 6/1/2. خصائص التطوير المهني في القطاع الخاص (Armstrong, 2021)، (القرني، 2021)

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

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

## 7.1/2. التحديات التي تواجه التطوير المهني في القطاع الخاص

بالرغم من الأهمية المتزايدة بالتطوير المهني، إلا أن منظمات القطاع الخاص كغيرها تواجه عدداً من التحديات في هذا

الجانب، من أهمها: (الريس والعيфан، 2024)، (القرني، 2021)

1. محدودية الموارد أو الميزانيات المخصصة للتدريب.
2. ضعف ارتباط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للوظائف.
3. نقص ثقافة التعلم المستمر لدى بعض الموظفين.
4. ارتفاع معدلات دوران الموظفين مما يضعف عوائد الاستثمار في تطويرهم.

## 8.1/2. التطوير المهني في قطاع الاتصالات وأهميته

تُعد شركات الاتصالات من أكثر القطاعات التي تتطلب مهارات تقنية متقدمة، ومعارف محدثة باستمرار، وقدرة عالية على التكيف مع الابتكارات التقنية وخدمة العملاء، ويُعد الاستثمار في التطوير المهني فيها أحد المحركات الرئيسية لتحقيق الجودة والابتكار والميزة التنافسية. وتكمن أهمية التطوير المهني في هذا القطاع فيما يلي: (الريس والعيфан، 2024)

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

## 9.1/2. شركة الاتصالات السعودية (STC) "نموذجاً"

### 1.9/1/2. تعريف بشركة الاتصالات السعودية (STC)

تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من أبرز الشركات الرائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تأسست الشركة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/35) بتاريخ 21 أبريل 1998، وبدأت تقديم خدماتها رسمياً في 2 مايو 1998، بعد تحويل قطاع الاتصالات من وزارة البرق

والبريد والهاتف إلى كيان مستقل. تتمثل رؤيتها في: المساهمة الفعالة لدعم وتطوير المحتوى المحلي المستدام، ومواصلة الالتزام بأن تكون رافداً حيوياً للاقتصاد الوطني، لما فيه تعزيز الازدهار والنماء لوطن الغالي ومستقبل أجياله. (الموقع الإلكتروني لشركة (STC).

## 2.9/1/2. النطاق التشغيلي والخدمات

تقدم STC مجموعة متكاملة من الخدمات تشمل الاتصالات الثابتة والمتنقلة، وخدمات الإنترنت، والبنية التحتية الرقمية، والحوسبة السحابية، والمدفوعات الرقمية، والأمن السيبراني، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والترفيه الرقمي، وتخدم الشركة أكثر من 170 مليون عميل في 11 دولة، مما يجعلها من أكبر مزودي الخدمات الرقمية في المنطقة.

## 3.9/1/2. الهيكل المؤسسي والموارد البشرية

تضم STC مجموعة من الشركات التابعة التي تعزز من قدراتها التشغيلية، مثل "حلول STC"، و"قنوات STC"، و"STC Pay"، و"سيرار"، و"مركز3"، و"أكالات"، "إنترغال"، "تاوال"، و"البنك الرقمي STC"، وتولي الشركة اهتماماً كبيراً بتطوير رأس المال البشري، حيث يبلغ عدد موظفيها حوالي 19,863 موظفاً، وتعمل على استقطاب الكفاءات الوطنية والدولية، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم. موقع شركة (STC)

## 4.9/1/2. القيادة والإدارة

يرأس مجلس إدارة STC صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن خالد العبد الله الفيصل منذ عام 2018، ويشغل المهندس عليان محمد الوتيد منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة منذ عام 2021، تحت قيادتهما، شهدت الشركة توسعاً في مجالات متعددة، بما في ذلك التقنية المالية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني. الموقع الإلكتروني لشركة (STC)

حصلت STC على العديد من الجوائز والتكريمات نظير تميزها في تقديم الخدمات الرقمية، وابتكاراتها في مجال الاتصالات، والتزامها بالتحوّل الرقمي، مما يعكس مكانتها الريادية في السوق وقد تصدرت قائمة أقوى وأعلى العلامات التجارية في الشرق الأوسط 2025. (تقرير براند فاينانس، 2025)، وتُعتبر نموذجاً رائداً في سياق التطوير المهني، حيث تبنت استراتيجيات تطوير مهني متقدمة تهدف إلى:

- رفع كفاءة الموظفين في المجالات الفنية والإدارية.
  - تطوير القيادات المستقبلية من خلال برامج مثل "رؤاد STC" و "أكاديمية STC".
  - تشجيع التعليم المستمر من خلال منصات رقمية داخلية، وشراكات مع جامعات عالمية.
  - ربط مؤشرات الأداء الفردية بمدى المشاركة في التطوير المهني.
- ويُعد هذا التوجّه ركيزة في تحقيق التميز الوظيفي لجميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية، مما يبرر اختيار STC كحالة تطبيقية لهذه الدراسة.

## 2/2. التميز الوظيفي: المفهوم- الأهمية- الأهداف- الأبعاد

تمهيد:

إن التميز يعبر عن أسلوب حياة ونمط فكري وفلسفة إدارية، وهو مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، فالיום تعيش المنظمات في عصر المنافسة الشرسة والتطورات التقنية الهائلة، مما يجعل المنظمات في موقف صعب للغاية، إذ لا يكفي الأداء التقليدي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلّعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، لذلك، فإن منظمات الأعمال اليوم تُظهر اهتماماً كبيراً للوصول الى التميز الوظيفي، حيث أصبح هو الشاغل الأول لتلك المنظمات، ولم يعد خياراً مطروحاً وإنما أصبح حتمية فرضتها معطيات البيئة المحيطة بالمنظمات. (الأخرس، 2015: 11)

ويُعد التميز الوظيفي من المفاهيم الإدارية المهمة التي جعلت المنظمات تلجأ إلى التفكير في السبل التي تجعل منتجاتهم وخدماتهم تقدّم بشكل ابتكاري وإبداعي حتى يستطيعوا المنافسة، ولقد تناول الباحثون مفهوم التميز الوظيفي ولم يصلوا لمفهوم موحد له، وذلك لأن كل باحث تناول المفهوم من مدخل يختلف عن الآخرين، فمدخل الإدارة العملية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الوظيفي، في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية تميز الأداء التنظيمي، وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، فيما أشارت المداخل الإدارية المعاصرة أن مفهوم الفاعلية يعد أساساً للتميز، وأن هذا المدخل يركّز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظلّ التغيرات المعقّدة في البيئة المحيطة. (حجازي وطنبور، 2018: 11)

كما ويعتبر التميز الوظيفي من أكثر الموضوعات، أهمية وحدثة، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها الوظيفي، مما تتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية، وتدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي، فإن على المنظمات أن تسند الوظائف للأكفاء من العاملين، ليتمكنوا من القيام بالأعمال المطلوبة وفق أفضل الطرق. (عبد الله، وعدلان، 2022: 505)

## 2/2 /1. مفهوم التميز الوظيفي (Concept of Job Excellence)

يُصنف التميز الوظيفي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة حيث بدأ الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وقد اكتسب مصطلح التميز الوظيفي أهمية كبيرة نظراً لتعدد مفهومه مما جعل المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز الوظيفي، فمدخل الإدارة العملية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الوظيفي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركّز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز الوظيفي مصطلحات مثل العمل الجماعي والثقافة التنظيمية وغيرها. (هاشمي، 2019: 26)

ويشير التميز الوظيفي إلى: قدرة الموظف على أداء مهامه بدرجة عالية من الكفاءة والجودة والابتكار، بما يتجاوز التوقعات التنظيمية ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام، ويتطلب هذا التميز توافقاً بين المهارات المهنية، والقيم السلوكية، والقدرة على التفاعل مع المتغيرات، والعمل بروح المبادرة والإبداع. (عبد الله، وعدلان، 2021: 519)

كما يُعرف بأنه: قدرة المنظمات على المشاركة والتخطيط بشكل استراتيجي، مما يعزز من أدائها والعمل على حل المشكلات التي تواجهها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات. (الرفاعي، 2021: 256)

ويعرفه بالحرر بأنه: "تفاعل عدة عناصر الإدارة والقيادة الجيدة، والاستراتيجيات والأهداف الواضحة، والمورد البشري الموارد المالية والتقنية، وإمكانيات المنظمة والعمليات التشغيلية، كل ذلك في ضوء الاهتمام بإيجاد التوازن بين احتياجات المنظمة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل". (بالحرر، 2016: 12)

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

وكذلك يعرفه ليليا (2017) بأنه: "أسلوب أو ممارسة إدارية حديثة أو ثقافة تنظيمية تسعى تنظيمات العمل لاعتمادها وتحقيقها، فتصبح الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير الأخلاقية، والاتجاهات الإيجابية التي تنتشر في بيئة المنظمة، ويتحلى بها جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، فتطبع طرق تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم وأساليب انجازهم لمهامهم".

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

التميز الوظيفي يعتبر بمثابة مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة أداء المنظمة عبر كافة مراحل حياتها، حيث تتمثل

أهمية التميز الوظيفي من خلال عدة محاور يمكن إيجازها فيما يلي: (بلكير، 2016: 168):

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

أما (ريتشنبرغ، 2017: 37) يرى أن أهمية التميز الوظيفي تظهر من خلال:

1. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة المميزة، وتطوير آليات عمل في كل الاتجاهات وعلى جميع المستويات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها على فترات طويلة.
2. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة لكافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات، كذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي من خلال استخدام أسلوب الباب المفتوح.
3. القدرة على أداء العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء وتحقيق ولائهم وذلك من خلال التميز بأداء المنظمة والتميز بإدارة العمليات.
4. تحقيق ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقتهم وجهودهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل، وتحقيق أهداف المنظمة وكذلك يسهل الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، وبالتالي يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
5. تحقيق معدلات التغير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ مكانة المنظمة لمواجهة التغيرات المتسارعة.

6. توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء، والثقافة المؤسسية المتميزة ينعكس على البيئة المؤسسية ويحقق

مستويات عالية من الأداء وصولاً إلى حالة من التميز الأدائي.

7. تبني إعادة هندسة العمليات لأجل التحويل من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة، وذلك عبر إعادة

تصميم كافة النشاطات ابتداء من المدخلات وصولاً إلى المخرجات، وذلك من أجل تغيير أساليب الأداء الحالي إلى

أساليب أكثر تميزاً.

أما (عبد الله، وعدلان، 2022) وجدوا أن التميز الوظيفي يتبلور في عدة محاور وهي كما يلي:

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

2. ضرورة وجود مهارات إدارية تتوافق مع متطلبات التحول لدور الريادة وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية، المهارات

السلوكية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية والثقافية.

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

4. الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والذي يعني التفرد والتفوق عن

المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.

5. التزام المؤسسة أفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس مثل التركيز على النتائج المستهدفة، وعلى العملاء، القيادة

الفعالة والأهداف الواضحة، الإدارة بالعمليات وبالحقائق، تنمية ودمج الأفراد العاملين بالمنظمة، التعليم

المستمر والابتكار والتجديد، تنمية علاقات الشراكة والتحالف، إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

6. بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغير السريعة، وتحقيق المنافسة غير

المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي).

ويوضح (بالحمر، 2016: 15) إلى أن ارتفاع مستوى أداء المنظمة ووصولها إلى حالة التميز يمكنها من تطبيق التقييم

الذاتي، وتطوير نظام القيم الذاتية المؤيدة للعمل الإبداعي، مع مواكبة التطورات والاتجاهات لتطبيق المفاهيم الإدارية

الحديثة، وتحقيق النتائج بأقل تكاليف وبجودة عالية يحقق رضا مختلف المتعاملين مع المنظمة.

### 3. 2/2. أهداف التميز الوظيفي (Kays, 2018) ، (منصور والعابد، 2013: 22)

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

1. تحقيق أداء يتجاوز المعايير التقليدية للوظيفة.
2. دعم تنافسية المؤسسة من خلال أداء فردي متميز.
3. رفع معدلات رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
4. تعزيز ثقافة الابتكار والجودة المستدامة.
5. تمكين الموظفين من الاستعداد للمواقع القيادية.
6. خلق بيئة عمل تحفز التميز والتحسين المستمر.
7. دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
8. نشر أفضل الممارسات وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.
9. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل المستويات والعناصر مما يحقق التوافق التنظيمي ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
10. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
11. تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

### 4. 2/2. أبعاد التميز الوظيفي: (Dimensions of Job Excellence)

ظهر مفهوم التميز كمفهوم جامع يبلور الهدف الأساسي للمنظمة المعاصرة من ناحية، ويبرز الصفة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها المنظمة من ناحية أخرى، ويشير سهمود (2013: 10) إلى بعدين في الإدارة الحديثة تتجهان نحو التميز وهما:

— البعد الأول: غاية الإدارة الحقيقة هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

— البعد الثاني: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويبرئ الحرص الحقيقي كي يتحقق تنفيذ هذه الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة إلى الآخر، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس التميز الوظيفي، في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية التميز الوظيفي، وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، فيما أشارت المداخل الإدارية المعاصرة أن مفهوم الفاعلية بعداً أساسياً للتميز، وأن هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظلّ التغيرات المعقدة في البيئة. وفقاً لدراسة (هنية، 2016: 26) ودراسات عربية أخرى تناولت هذا الموضوع، فإن أبعاد التميز الوظيفي تمثلت فيما يلي:

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

أما في ضوء الأدبيات العلمية المختلفة والتي تناولت موضوع أبعاد التميز الوظيفي على مستوى الدراسات الأجنبية،

يمكن تحديد هذه الأبعاد بإيجاز وهي كالتالي:

1. الكفاءة المهنية (Professional Competence): تشمل المعارف والمهارات الفنية التي تمكن الموظف من أداء مهامه

بإتقان. (Boyatzis, 2008)

2. الالتزام والانضباط (Commitment and Discipline): يعكس مدى انضباط الموظف والتزامه بأخلاقيات وقيم

العمل. (Meyer & Allen, 2017)

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

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

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

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

## 2/ 2. 5. أنواع التميز الوظيفي (Types of Job Excellence)

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

1. تميز فردي: يتحقق من خلال الأداء العالي والالتزام الذاتي للموظف.
  2. تميز جماعي: يظهر من خلال فرق العمل التي تحقق نتائج متميزة بتعاونها وتكامل أدوارها.
  3. تميز إداري: يتمثل في مهارات القيادة والإشراف الفعال على فرق العمل وتحقيق نتائج استراتيجية.
  4. تميز إبداعي: يتحقق عندما يبدع الموظف في تقديم حلول فريدة أو تطوير أدوات العمل.
- وهناك عدة أنواع أخرى تصنف بحسب ثقافة كل منظمة عن التميز الوظيفي، فوفقاً لدراسة (النعيمي وصويص، 2018:

14)، ودراسة (الغمس، 2017: 311)، فإن أنواع التميز الوظيفي يمكن أن يكون على النحو التالي:

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

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

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

## 6/2/2. مقومات التميز الوظيفي (Requirements or Enablers of Job Excellence)

يمثل التميز ممارسة إدارية وثقافة تنظيمية تتأتى من قدرة أفرادها على توفير وتنسيق عناصرها وتشغيلهم بشكل كامل، مما يساهم في تحقيق أعلى معدل تفاعلي وتحسين مستوى المخرجات والرغبات، والعمل على رفع مستوى أصحاب المصالح لتحقيق الأرباح، لذلك فإن التميز لا يحدد إلا بوجود مقومات خاصة به تدفع بتحقيقه ونجاحه. (هنية، 2016)

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

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

- المهارات الفنية (Technical Skills): امتلاك المعرفة والتقنيات الحديثة المرتبطة بالوظيفة.
- الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence): القدرة على إدارة الذات والعلاقات بشكل إيجابي.
- التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation): وجود دافع ذاتي لدى الموظف لتحقيق أداء متميز دون انتظار مكافأة فورية.
- المرونة والتكيف (Flexibility & Adaptability): القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.
- الالتزام بالقيم والسلوكيات المهنية (Professional Ethics): احترام الضوابط الأخلاقية والسلوكية في بيئة العمل.

2. المقومات التنظيمية ..(Robbins & Judge, 2020) ; (Ulrich & Dulebohn, 2015) :تتمثل في البيئة والدعم الذي

توفره المؤسسة، تشمل:

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

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

## 2/2/7. معوقات تحقيق التميز الوظيفي (Bakker & Demerouti, 2017)

تسعى كافة المنظمات لتحقيق التميز الوظيفي إلا أن بعض العوامل تعيق هذه المنظمات في الوصول إلى التميز الوظيفي كما ذكرها. (الضلاعين، 2018: 132):

1. ضعف القيادة: غياب القدوة الإدارية يُفقد الموظف الدافعية نحو التميز.
2. قصور في التدريب والتطوير: عدم توفر فرص كافية لتنمية المهارات يُضعف أداء الموظف.
3. ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.
4. غياب الحوافز: غياب نظام مكافآت عادل يثبّت السلوك الإبداعي.
5. ضعف ثقافة العمل الجماعي: البيئة التي لا تشجع التعاون تعيق تحقيق التميز.

6. المركزية وضعف التفويض: تقيّد المبادرة وتقلّل من المسؤولية الذاتية.
7. الإجهاد الوظيفي وبيئة العمل السلبية: تؤثر سلباً على أداء الموظفين وتحفّز على السلوكيات السلبية.
8. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
9. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المؤسسي كالتقنيات ووسائل الاتصال ووسائل التدريب.
10. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط التي تتبعها لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.
11. تشتت المسؤوليات بين مستويات الإدارة مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم.
12. اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات.
13. الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
14. مقاومة التغيير والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها.
15. ضعف التوجّه للعملاء وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

### 3/2. العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي: (الإطار النظري- الدراسات التطبيقية)

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

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

### 1/3/2. العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي

تُعدّ العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي علاقة ذات طابع سببي تفاعلي، حيث يُمثل التطوير المهني أحد أهم المدخلات التنظيمية التي تؤثر بصورة مباشرة على مستوى التميز الذي يحققه الموظف في أدائه الوظيفي، وتؤكد النتائج في دراسة (Wang & Wang, 2020) على أنه كلما تمكّن الفرد من تطوير مهاراته وخبراته بشكل مستمر، زادت قدرته على تلبية متطلبات الوظيفة لكفاءة أعلى، ومواجهة التحديات المتغيرة بمرونة وابتكار، وهو ما يُعدّ أحد أبرز مؤشرات التميز الوظيفي. ومن منظور نظري، يمكن القول بأن التطوير المهني يوفر الأرضية المناسبة لبناء مجموعة من الكفاءات الوظيفية الأساسية، مثل القدرة على اتخاذ القرار، إدارة الوقت، التعامل مع التحديات والمشكلات، التواصل الفعال، وهذه الكفاءات

تمثل في جوهرها اللبنة الأساسية لتحقيق التميز الوظيفي، الذي يتمثل في تقديم أداء استثنائي يفوق المعايير المعتادة. De (Voset al., 2011)

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

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

## 2/ 3 /2. تأثير التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي: (بريك، 2024)

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

1. رفع مستوى المهارات والمعارف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي.
2. تحسين قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وهو ما يعزز من مرونته ومبادرته.
3. تحفيز الموظفين نفسياً وشعورهم بالتمكين والثقة، مما يُنتج التزاماً أعلى، وجودة أكبر في الإنجاز.
4. إعداد الموظفين لأدوار قيادية مستقبلية من خلال بناء قاعدة قوية من الكفاءات الإدارية والتقنية.
5. خلق ثقافة عمل قائمة على التعلّم والتحسين المستمر، مما يؤدي إلى بيئة وظيفية محفزة على الابتكار.

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

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

#### - دراسات سابقة تناولت التطوير المهني

دراسة (الريس والعيغان، 2024)، بعنوان: "احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام في ضوء أبعاد القيادة الرقمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (362) قائدًا وقائدة للمدراس محل الدراسة في خمس إدارات تعليمية (منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومنطقة المدينة المنورة، ومنطقة عسير، ومنطقة تبوك)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود احتياج للتطوير المهني بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرقمية إجمالاً، وكان في مقدمتها بُعد إدارة التحوّل الرقمي، ثم بُعد التفكير، يليه بُعد التقنية، ثم بُعد التواصل. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: الاستفادة من برنامج بناء القدرات في تأهيل عدد من الخبراء في مجال تقييم الأداء من وزارة التعليم للإسهام في التدريب على مهارات التقييم وضبط جودة التحوّل الرقمي، ضرورة التنسيق مع المعهد الوطني للتطوير المهني وغيره من لتوفير برامج تدريبية لتمكين قادة المدارس لتنمية مهارات التفكير.

دراسة (الشاعر، 2022)، بعنوان: "البحوث الإجرائية مدخل للتطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البحوث الإجرائية كمدخل من مداخل التطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة (187) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة تكوّنت من (38) فقرة تتمحور حول متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة إلمام المعلم بالمفاهيم المتعلقة بالبحث الإجرائي كمدخل من مداخل التطوير المهني جاء

بوزن نسبي 70.14%، وهو درجة موافقة كبيرة، ودرجة إعداد خطة إجراءات البحث بصورة كاملة، وقد جاءت بوزن نسبي 64.7% وهي درجة موافقة متوسطة.

دراسة (أبو لبن، 2020)، بعنوان: "التطوير المهني للمعلمين الفلسطينيين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير المهني لدى المعلمين في محافظات غزة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة في قطاع غزة، تم اختيارها كعينة عشوائية بسيطة، مكوّنة من (213) ذكراً، و(117) أنثى، تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات التطوير المهني لدى المعلمين الفلسطينيين لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسة (عثمان، 2020)، بعنوان: "استخدامات تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتشكيل رأس المال النفسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدامات تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتشكيل رأس المال النفسي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام أسلوب المسح بالعينة، وذلك بالتطبيق على عينة من ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية، تم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة، بلغت العينة (80) من ممارسي العلاقات العامة، واستجاب (59) ممارس، وبالنسبة للمؤسسات السعودية بلغت العينة (72) ممارس، واستجاب (64) ممارس، بلغ حجم عينة ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية المصرية والسعودية (132) ممارس، من أهم نتائج الدراسة: هناك ارتباط وثيق بين أبعاد تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وبين الممارسة المهنية للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية من خلال بناء وتشكيل رأس المال النفسي للممارس ذاته، كما تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي أحد أهم الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل مختلف القطاعات في تحقيق أهداف تطوير الذات (المهنية والمهارية والاجتماعية والمعرفية) بدرجات متفاوتة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في استخدامات تطوير الذات.

دراسة (زيدان، 2018)، بعنوان "التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة". هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات في ضوء الاتجاهات المعاصرة وتطوير المعلم من جميع الجوانب، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال دراسة قائمة المعايير الخاصة بتقييم كفايات المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المستحدثات التكنولوجية تعمل على اختيار أساليب التدريس التكنولوجية والمواقف التعليمية التي تتحقق من خلالها الأهداف السلوكية، والمستحدثات التكنولوجية تعمل على تحديد مصادر المعرفة المختلفة التي تتيحها شبكة الإنترنت للبحث والتحري عن المعلومات المستهدفة مما يؤدي إلى تعزيز التطوير المهني لدى المعلمين.

دراسة (Anasi، 2018)، بعنوان: "تأثير النوع على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير الذات المهنية بين أمناء المكتبات في نيجيريا". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير النوع على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير الذات المهنية بين أمناء المكتبات في نيجيريا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة على عينة عشوائية بلغ عددها 79 من أمناء المكتبات العاملين في خمس جامعات بولاية أوجون النيجيرية، خلصت الدراسة إلى أن تطبيق "واتس أب" تصدر قائمة تطبيقات التواصل الاجتماعي التي يعتمد عليها المكتبيين في نيجيريا لتطوير الذات المهنية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة من الذكور والإناث في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتطوير الذاتي المهنية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاتجاه نحو هذه الوسائل ومعدلات استخدامها في تطوير الذات بوجه عام.

دراسة (أبو سردانة، 2017)، بعنوان: "فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من عينة طبقية بلغ عددها (144) مديراً ومشرفاً تربوياً، تم استخدام الاستبانة كأداة، تتمحور حول ست محاور هي ممارسات التخطيط، تقديم الدرس وتنفيذها، طرح الأسئلة، التقويم والتغذية الراجعة، توظيف الوسائل التعليمية، إدارة البيئة الصفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

جاءت جميع محاور برنامج التطوير المهني المستمر القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين بدرجة عالية من وجهة نظر كل من المديرين والمشرفين.

دراسة (Khan & Du, 2017)، بعنوان: "مدى اعتماد تطبيقات التواصل الاجتماعي في تطوير الذات". هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير الذات عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي: دراسة تطبيقية استهدفت رصد آليات تطوير الذات لدى أمناء المكتبات مستخدمي تطبيقات التواصل الاجتماعي في باكستان عبر هذه التطبيقات، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي المختلط، وتم إجراء الدراسة من خلال تطبيق استبيان إلكتروني لجمع آراء عينة عشوائية مكونة من 102 موظفاً وموظفة، كما قام الباحث بإجراء مقابلات متعمقة مع 20 خبيراً من مديري المكتبات في باكستان. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: ارتفاع كثافة استخدام أفراد العينة لتطبيقات التواصل الاجتماعي واستفادتهم من هذه التطبيقات في تطوير الذات من خلال توظيفها في الحصول على المعلومات واكتساب مهارات خاصة بممارسة المهنة، وكذلك من خلال توسيع دائرة علاقتهم مع الزملاء العاملين في المجال نفسه.

دراسة (عيس وسعسع، 2015)، بعنوان: "أثر برنامج مهارات تطوير الذات في عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود في اكتساب طالباتها مهارة المراقبة الذاتية". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج مهارات تطوير الذات في عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود في اكتساب طالباتها مهارة المراقبة الذاتية، تم تطبيق مقياس مطور من إعداد مؤسسة تطوير الإشراف والمناهج الأمريكية، وهو مقياس معدّ لقياس مهارة المراقبة الذاتية للطلبة، وتم استخدام اختبار T-TEST واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل من المقياس القبلي والبعدي للمسارين الصحي والعلمي كل على حدة، وتكونت عينة الدراسة من (362) طالبة من طالبات السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، أهم نتائج الدراسة: وجود أثر دال إحصائياً لبرنامج مهارات تطوير الذات في إكساب طالبات السنة التحضيرية مهارة المراقبة الذاتية، وأن درجة اكتساب طالبات السنة التحضيرية لمؤشرات مهارة الرقابة الذاتية كانت مرتفعة، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام في مهارة المراقبة الذاتية وتتبع درجة اكتساب الطلبة لها في مستويات لاحقة من الدراسة الجامعية، كما أوصت بضرورة إجراء بحوث ودراسات مماثلة على مجتمع الطلبة الذكور في السنة التحضيرية تركز على قضايا الوصول إلى المنهج العام.

## - دراسات سابقة تناولت التميز الوظيفي، التميز

دراسة (سلمان، 2021)، بعنوان: "أثر ممارسات الموظف على التميز الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقو التميز، إمارة رأس الخيمة، دولة الامارات العربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموظف على التميز الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقو التميز في إمارة رأس الخيمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة، فئة الأوسمة وفائقو التميز، خلال الأعوام من 2017-2020، بلغ عددهم (147) موظفاً متميزاً، تم اختيار (83) موظفاً كعينة بنسبة (56%) من مجتمع الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مرتفع لممارسات الموظف المتميز أدت إلى حصوله على جائزة التميز- فئة فائق التميز، وأظهرت نتائج أبعاد القيادة الحكومية مستوى متوسط، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بعدة توصيات أبرزها: ضرورة تعزيز الثقة بالذات في الموظفين من خلال السعي لزيادة تفوقهم الذاتي والتحسين المستمر في تقديم الخدمات الحكومية، كما أوصت القيادات بوضع الموظفين ضمن الأولويات وطرح مبادرات التحفيز والتقدير لمختلف المستويات الوظيفية، ودعم مشاركتهم في المنافسات المحلية والعالمية.

دراسة (سليم، 2020)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر- محافظة الجيزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في محافظة الجيزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات وتحليلها، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة في إدارة الموارد البشرية ومديريهم، ومديري الإدارات المختلفة وقيادات المؤسسة ومديريها ومن ينوب عنهم في جامعة 6 أكتوبر بمحافظة الجيزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط جاء ضمن فئة "متوسط"، مما يعني أن هناك تأثير متوسط للتخطيط على التميز المؤسسي، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتخطيط بشكل خاص، أما مستوى الاستقطاب جاء بـ "أقل من متوسط"، مما يعني أن هناك ضرورة لتعزيز التوافق بين الاحتياجات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الاستقطاب، وبناءً على ما توصلت إليه من نتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها والتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات العمل، إضافة إلى نشر

ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر، مع ربط الورش التدريبية بالتميز المؤسسي.

دراسة (الجمال، 2020) بعنوان: "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (85) عضو هيئة تدريس يعملون في أربع جامعات في محافظة الخليل (جامعة الخليل، جامعة القدس المفتوحة، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة فلسطين التقنية فرع العروب)، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتباع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل لسياسات الاختيار والتعيين كان متوسطاً، كما أن درجة التميز المؤسسي متوسط أيضاً، وجاءت مجالات التميز المؤسسي على الترتيب (مجال التميز القيادي، مجال التميز في تقديم الخدمة، مجال التميز البشري)، كما بينت النتائج أن إدارات الجامعات تشجع العاملين نحو تقديم أفكار متميزة، وتسعى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة، في حين أن إدارات الجامعات لا تهتم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري، وتبين أن الجامعات تشجع التغذية الراجعة من الطلبة للارتقاء بمستوى الخدمات، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أهمية تطوير سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية بما يتوافق مع احتياجات الجامعات واختيار الكفاءات، العمل على صياغة استراتيجيات واضحة مبنية على الأسس العلمية لتحقيق التميز المؤسسي، الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز المؤسسي.

دراسة (الضالعين، 2018) بعنوان: "معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز". هدفت الدراسة إلى تقديم معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوب المسح بالعينة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة من جميع الكليات البالغ عددهم 488 عضو، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها 380، تمثل نسبة 77.86% من المجتمع الكلي، تم استعادة 371 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، بعد إجراء التحليل الإحصائي واستخدام المعالجات الإحصائية من خلال برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تؤكد على

ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير التميز الإداري في جامعة جدة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على تطبيق معايير التميز الإداري المقترحة بجامعة جدة العمل على تعزيز الجهود الرامية من قبل المسؤولين والإدارة العليا بجامعة جدة نحو تحقيق المؤشرات لكل معيار من المعايير حيث كشفت الدراسة أنها هامة بدرجة كبيرة، تعزيز الجهود الرامية في تجويد العمليات الإدارية والقيادية التي كشفت الدراسة عن أهميتها من خلال تحقيق المؤشرات.

**دراسة (Saada, 2019) بعنوان: "تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة".** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة كحالة عملية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 64 موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الأداء الإداري القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.90%)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى مقارب، كما أكدت النتائج على وجود ارتفاع نسبي في المعيار الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة (79.11%)، يليه المعيار الذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة (77.15%)، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة (75.86%)، ثم المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة (73.92%)، وأخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة (73.80%).

**دراسة (Tomaževi & Peljhan, 2017)، بعنوان: "نحو التميز في الإدارة العامة: نموذج إدارة الأداء القائم على نظرية المنظمة في سلوفينيا".** هدفت الدراسة إلى وضع نموذج متكامل لإدارة الأداء باعتبارها ركيزة هامة للتميز في مؤسسات الإدارة العامة في سلوفينيا (هيئات الإدارة العامة، وزارات، بلديات، مراكز العمل الاجتماعي، معاهد/ مكاتب مختارة) حيث استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها (203) موظفاً من كبار المديرين في عدد (104) من مؤسسات الإدارة العامة، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تطوير نموذج قائم

على أساس نظرية التنظيم الذي يضمن الاستخدام المتكرر للنموذج وتطبيقه على العديد من مؤسسات الإدارة العامة، وتضمن جميع أصحاب المصلحة في المؤسسات الاجتماعية في النموذج لكي يمثل نموذجاً عاماً يمكن تطبيقه على أي نوع من أنواع الإدارة العامة في المنظمات.

#### - دراسات سابقة تناولت التطوير المهني والتميز الوظيفي

دراسة (بريك، 2024)، بعنوان: "واقع برامج التطوير المهني لمديري مدارس تعليم جازان في ضوء معايير التميز". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع برامج التطوير المهني لمديري مدارس تعليم جازان في ضوء معايير التميز، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تحقيق التميز ببرامج التطوير المهني لمديري المدارس، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقدير واقع برامج التطوير المهني في ضوء معايير التميز وفقاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بالمراحل التعليمية الثلاث بالإدارة التعليمية بجازان بلغ عددهم 268 مديراً، تم تصميم استبانة وطُبِّقَت على عينة قصدية من جميع المكاتب، تم استرداد 210 استمارة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: أن المتوسط العام لواقع برامج التطوير المهني جاءت بدرجة متوسطة، وأن متطلبات تحقيق التميز جاءت بدرجة عالية جداً، أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إعطاء مديري المدارس فرص للمشاركة في التخطيط والتصميم لبرامج التطوير المهني من خلال قياس وتحديد دقيق للاحتياجات المهنية وليس فقط التدريبية مع تنوع أشكال التطوير، إضافة إلى العمل على تقييم نتائج مخرجات برامج التطوير المهني ليس فقط من وجهة نظر مديري المدارس وإنما من خلال المعلمين لقياس أثر انتقال التدريب أو التطوير المهني، تبني فكر إستراتيجي جيد ورؤية للتطوير ونشر ثقافة التقييم وإعطاء الحريات والالتزام بالمعلومات، كما أوصت بضرورة تحسين واقع برامج التطوير المهني كالتهيئة والإعداد وتحديد الاحتياجات، مع تجديد وتحديث البرامج التنموية لمدرء المدارس. وقدمت الدراسة اقتراحات يمكن الاستفادة منها في مجال الدراسة أبرزها وضع استراتيجية مقترحة للاستثمار في برامج التطوير المهني لمديري المدارس كمدخل لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز، العمل على إعداد أنموذج لتطوير المعايير الوطنية لبرامج التطوير المهني لمديري المدارس وفق معايير التميز، تفعيل الشراكة بين بيوت الخبرة ووزارة التعليم لتطوير كفاءة وفعالية برامج التطوير المهني من خلال استراتيجية خاصة بذلك.

دراسة (الصدابي، 2022)، بعنوان: "أثر التطوير المهني في تحقيق التميز الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع المصرفي السعودي". هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التطوير المهني (تدريب، تخطيط مسار وظيفي) على التميز الوظيفي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من موظفي المصارف السعودية بلغ عددهم (320) موظفاً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن 79% من المشاركين ارتبط تطويرهم المهني بتحسين الأداء والترقيات، اتفق أفراد العينة على أن التخطيط الوظيفي جاء الأكثر تأثيراً حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري ( $\beta = 0.68$ ) وهي قيمة مرتفعة، وأوصت الدراسة بناءً على هذه النتائج بعدة توصيات أهمها: ضرورة تبني استراتيجيات التطوير المهني الفردية والتقييم دوري.

دراسة (الحجري، 2017)، بعنوان: "دور التدريب والتأهيل في تعزيز التميز الوظيفي للمرأة في سلطنة عُمان". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التدريب على تميز المرأة الوظيفي، واستخدمت الباحثة المنهج المختلط حيث تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، تم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (150) موظفة و (10) مديرات، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة تمثلت في: أن 85% من المتدربات حققن ترقيات أسرع مقارنة بغير المتدربات، وأن من أبرز التحديات التي تواجه التطوير المهني تتمثل في نقص البرامج المتخصصة بنسبة 40%، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتصميم برامج تدريبية تراعي الفروق بين الجنسين.

#### 4.3/2. التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول موضوع التطوير المهني، مثل: دراسة (الريس والعيقان، 2024)، (الشاعر، 2022)، (أبو لبن، 2020)، (عثمان، 2020)، (زيدان، 2018)، (أبو سردانة، 2017)، (عيس وسعسع، 2015)، (Khan & Du, Anasi, 2018)، (2017)، مع الاختلاف فيما بينها من حيث المجال حيث طُبقت جميع الدراسات السابقة في وزارة التعليم على المعلمين، ماعدا دراسة (عثمان، 2020) تم تطبيقها على المؤسسات الحكومية، ودراسة (Khan & Du, Anasi, 2018)، (2017) تم تطبيقها على أمناء المكتبات في نيجيريا وباكستان على التوالي.

- كما تتفق دراسة (سلمان، 2021) مع الدراسة الحالية كونها تناولت التميز الوظيفي، ومن الملاحظ أن الدراسات التي تناولت موضوع التطوير المهني والتميز تم تطبيق معظمها في قطاع التعليم.
  - واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (بريك، 2024)، (الصدراوي، 2022)، (الحجري، 2017) حيث تناولت موضوع التطوير المهني والتميز معاً، إلا أنها تختلف من حيث المجال حيث طُبِّقت في مجالات مختلفة وهي على التوالي مدارس التعليم العام بجازان، القطاع المصرفي السعودي، سلطنة عُمان.
  - وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (سلمان، 2021)، و (سليم، 2020) و (الجميل، 2020)، حيث تناولت موضوع التميز، ولكن من جوانب وأبعاد مختلفة مثل (سليم، 2020)، (الضلاعين، 2018)، (Saada, 2019)، (Tomaževi & Peljhan, 2017).
  - ومن حيث المنهجية والأداة: تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة لاعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، ما عدا دراسة (عيس وسعسع، 2015) التي تبعت المنهج التجريبي والاختبار القبلي والبعدي، ودراسة (الحجري، 2017) التي اعتمدت المنهج المختلط (الاستبيان، والمقابلات).
  - من حيث العينة: تشابهت معظم الدراسات السابقة مع الحالية في اختيار العينة العشوائية البسيطة، إلا أنها اختلفت مع دراسة (عثمان، 2020)، (الضلاعين، 2018)، (الصدراوي، 2022)، (الحجري، 2017).
  - من حيث المجال: تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة، كون الحالية طُبِّقت في شركة الاتصالات السعودية STC.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية، أنها تناولت موضوع التطوير المهني وأثره على تحقيق التميز الوظيفي في قطاع الاتصالات لسدّ الفجوة البحثية في هذا المجال- فعلى حد علم الباحثة- هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين متغير التطوير المهني والتميز الوظيفي في قطاع الاتصالات، على وجه الخصوص شركة الاتصالات السعودية STC، وأيضاً هناك ندرة في الدراسات العربية الحديثة والأجنبية التي تربط التطوير المهني بالمؤشرات الكمية للتميز (كالأرباح)، مع وجود محدودية للدراسات الطولية (Longitudinal) لتتبع الأثر طويل المدى.

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1/3. منهج الدراسة

2/3. مجتمع الدراسة

3/3. عينة الدراسة وخصائصها

4/3. وسائل جمع البيانات

5/3. أداة الدراسة وإجراءات الصدق والثبات

6/3. الأساليب الإحصائية

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي للدراسة، وتقديم شرح تفصيلي للخطوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، ويتضمن الفصل وصف مجتمع الدراسة وعينة البحث، أداة الدراسة وطريقة تصميمها، إجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، إضافة إلى طرق اختبار صدق وثبات الأداة.

### 1/3. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لمناسبته مع طبيعة وأهداف الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، حيث أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. (عبيدات وآخرون، 2003، ص247).

### 2/3. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، وهي أحد أبرز الشركات الوطنية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، تأسست بموجب المرسوم الملكي عام 1988، وتقوم بتقديم خدمات الاتصالات الثابتة والمتحركة والإنترنت إضافة إلى الحوسبة السحابية، المدفوعات الرقمية، الأمن السيبراني، وإنترنت الأشياء (موقع STC). وبحسب تقرير الشركة يعمل لديها حوالي (19863) موظفاً بحسب إحصائية التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات السعودية 2024، وتُعدّ بذلك واحدة من أكبر الشركات التي توظّف قوى بشرية متنوعة، تغطي نطاقاً واسعاً من التخصصات مثل المجالات التقنية والإدارية والتشغيلية وخدمة العملاء.

كما يتميز الهيكل التنظيمي لشركة STC بالتعدد والتنوع، ويضم إدارات رئيسية تشمل على سبيل المثال لا الحصر إدارة الموارد البشرية، تقنية المعلومات، التسويق والمبيعات، المالية، خدمة العملاء، والعمليات التشغيلية، وتتوزع القوى العاملة بين مقر الشركة الرئيسي في الرياض وعدد من الفروع التشغيلية وفروعها الأخرى المنتشرة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية.

### 3/3. عينة الدراسة وخصائصها:

تم استخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejice & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، ووفقاً لذلك فإن العدد المناسب لعينة هذه الدراسة حيث يبلغ عدد أفراد المجتمع (19863) موظفاً بمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، هو تقريباً (377) موظفاً من العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.

تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتمثيل المجتمع الأصلي بدرجة عالية من الدقة، وبناءً على ذلك تم توزيع (377) استمارة من خلال البريد الإلكتروني للشركة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 372 استمارة بنسبة استجابة بلغت (98%).

وبعد المراجعة الأولية لاستمارات الاستجابة تبين أن (22) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال البيانات، وتم استبعادها، ليكون العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (350) استمارة أي بنسبة 92.9% من إجمالي العينة وهي نسبة مرتفعة جداً تمثل مجتمع الدراسة.

#### خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي بلغ عددها النهائي 350 مشاركاً، حيث يوضح الجدول التالي توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية الأساسية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي) مما يعكس طبيعة المشاركين ويعزز من فهم أثر التطوير المهني على التميز الوظيفي.

جدول (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية (N = 350)

| الخصائص الديموغرافية | النوع          | العدد | النسبة المئوية % |
|----------------------|----------------|-------|------------------|
| الجنس                | ذكر            | 210   | 60%              |
|                      | أنثى           | 140   | 40%              |
|                      | المجموع        | 350   | 100%             |
| المؤهل العلمي        | دبلوم فأقل     | 50    | 14%              |
|                      | بكالوريوس      | 200   | 57%              |
|                      | ماجستير        | 80    | 23%              |
|                      | دكتوراه        | 20    | 6%               |
|                      | المجموع        | 350   | 100%             |
| سنوات الخبرة         | أقل من 5 سنوات | 90    | 26%              |
|                      | من 5-10 سنوات  | 130   | 37%              |

| النسبة المئوية % | العدد | النوع           | الخصائص الديموغرافية |
|------------------|-------|-----------------|----------------------|
| 23%              | 80    | من 10-15 سنة    |                      |
| 14%              | 50    | من 15 سنة فأكثر |                      |
| 100%             | 350   | المجموع         |                      |
| 7%               | 25    | مدير            | المسمى الوظيفي       |
| 11%              | 40    | نائب مدير       |                      |
| 24%              | 85    | رئيس قسم        |                      |
| 57%              | 200   | موظف إداري      |                      |
| 100%             | 350   | المجموع         |                      |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج اكسل 2019

توضح نتائج الجدول (1) أن عدد الذكور في العينة أكثر من عدد الإناث حيث شكّلوا 60% من المشاركين مقارنة بـ 40% للإناث، مما يعكس تمثيلاً أكبر للذكور في بيئة العمل محل الدراسة، أما من حيث المؤهل العلمي فتأتي فئة الحاصلين على "بكالوريوس" في المرتبة الأولى بنسبة 57%، تليها فئة الحاصلين على الماجستير بنسبة 23%، في حين كانت أقل فئة هم الحاصلون على "دكتوراه" بنسبة 6% مما يشير إلى أن عينة الدراسة على مستويات متوسطة وعليا تدعم التطوير المهني.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد كانت الفئة الأكثر تمثيلاً "من 5-10 سنوات" بنسبة 37%، بينما كانت أقل نسبة هي من لديهم خبرة "أكثر من 15 سنة" حيث بلغت نسبتهم 14% مما يعكس التنوع المناسب للخبرات العملية بين المشاركين، وفيما يخص المسمى الوظيفي، كانت غالبية المشاركين من أفراد العينة هم بمسمى "موظف إداري" بنسبة 57%، يليهم "رؤساء الأقسام" بنسبة 24%، في حين كانت أقل نسبة تمثيلاً هم بمسمى: "مدير" حيث بلغت 7%، مما يوفر قاعدة جيدة لدراسة تأثير التطوير المهني على مستويات مختلفة ومتنوعة من التميز الوظيفي.

### 4/3. وسائل جمع البيانات:

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على عدة وسائل منهجية لضمان دقة وموثوقية النتائج، تمثّلت في المصادر الثانوية (الكتب المراجع العلمية، الدراسات السابقة والأبحاث ذات العلاقة، الدورات والندوات والمجلات المهنية المتخصصة الوثائق الرسمية والتقارير الخاصة بالشركة وغيرها)، إضافة إلى المصادر الأولية والتي تمثّلت في الاستبيان الذي تم تصميمه خصيصاً لقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة، كما تم تصميمه ليغطي جميع المحاور البحثية بما في ذلك التطوير المهني ومستوى التميز الوظيفي والمبادئ الإدارية، وتم اختيار أداة الاستبيان لقدرته على الوصول إلى عدد كبير من

المشاركين بسرعة وكفاءة، بما يضمن توحيد الإجابات كما تم التأكد من سرية وخصوصية المعلومات مع تشجيع المشاركين على تقديم إجابات واضحة، تم توزيعه على عينة المشاركين البالغ عددهم 350 موظفاً بعد استبعاد الاستثمارات غير الصالحة.

### 3/5. أداة الدراسة وإجراءات الصدق والثبات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لقياس "أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC"، تم تصميمها وبنائها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بالاعتماد على أدوات دراسات سابقة محكمة (الغامدي، 2021؛ الحربي، 2020؛ Chen & Clarke، 2022؛ الفحطاني، 2021؛ أحمد، 2020؛ Spreitzer، 2021؛ Robbins، 2020؛ Noe، 2017)، حيث تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- القسم الثاني: يشتمل على 20 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: التطوير المهني، ويشتمل على 10 فقرات.

- المحور الثاني: التميز الوظيفي، ويشتمل على 10 فقرات.

معايير قياس الاستبيان: لتقييم مدى استجابة أفراد العينة لكل فقرة من أداة الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يُعدّ أكثر المقاييس شيوعاً في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقياس المواقف والاتجاهات، حيث يتيح هذا المقياس للباحث تمييز درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل فقرة بدقة نسبية، حيث تتدرج الإجابات من (1= لا أوافق بشدة، 5= أوافق بشدة).

جدول (2): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة أفراد العينة لكل فقرة

| الاستجابة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-----------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1             | 2        | 3     | 4     | 5          |

## اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبيان وصلاحيته بنوده من خلال اتباع طريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري: تم بناء فقرات محاور الاستبيان بالاعتماد على عدد من المقاييس العلمية المستخدمة في الدراسات السابقة والتي خضعت لتحكيم علمي في مصادرها الأصلية: (الغامدي، 2021؛ الحربي، 2020؛ Chen & Clarke, 2022؛ القحطاني، 2021؛ أحمد، 2020؛ Spreitzer, 2021؛ Robbins, 2020؛ Noe, 2017) مع إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة بيئة العمل في شركة الاتصالات السعودية STC، كما تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (50) موظفاً؛ للتأكد من وضوح صياغة الفقرات وسهولة فهمها، وأكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية مناسبة العبارات وعدم الحاجة إلى إجراء أي تعديلات جوهرية مما يعزز الصدق الظاهري للأداة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم اختبار الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان بهدف التأكد من أن فقرات كل محور تقيس المتغير ذاته بطريقة متجانسة وموثوقة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، وحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور، وكانت كالتالي:

جدول (3): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور الأولى (التطوير المهني) والدرجة الكلية للمحور

| م   | الفقرة                                                                                             | معامل الارتباط (r) مع الدرجة الكلية للمحور | مستوى الدلالة (Sig.) |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|
| 1.  | توفر الشركة برامج تدريبية فعالة لتعزيز المهارات المهنية لموظفيها                                   | 0.82                                       | 0.000*               |
| 2.  | فرص التدريب المتاحة في شركة الاتصالات السعودية STC تمكن الموظف من تطوير مهاراته العملية بشكل مستمر | 0.79                                       | 0.000*               |
| 3.  | تنوع مشاريع الشركة يساهم في تحفيز الموظفين على المشاركة                                            | 0.76                                       | 0.000*               |
| 4.  | توفر الشركة بيئة عمل مناسبة تشجع موظفيها على تقديم أفكار جديدة والمساهمة في اتخاذ القرارات         | 0.81                                       | 0.000*               |
| 5.  | يمكن التكيف مع التغييرات الجديدة بسرعة في بيئة العمل بالشركة                                       | 0.78                                       | 0.000*               |
| 6.  | تشجع الشركة موظفيها على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات                               | 0.80                                       | 0.000*               |
| 7.  | توفر الشركة فرصاً لتطوير مهارات القيادة والإشراف لدى الموظفين                                      | 0.77                                       | 0.000*               |
| 8.  | تقدم الشركة دعم من خلال التدريب يساهم في تنمية القدرات المهنية لدى العاملين فيها                   | 0.79                                       | 0.000*               |
| 9.  | ساهمت بيئة العمل في الشركة بتنمية مهاراتي الشخصية من التواصل والعمل الجماعي بشكل كبير              | 0.75                                       | 0.000*               |
| 10. | تدعم الشركة تنمية المهارات الشخصية بجانب تطوير المهارات المهنية                                    | 0.76                                       | 0.000*               |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

تشير النتائج في جدول (3) إلى أن جميع فقرات محور التطوير المهني مرتبطة ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور، كما أن جميع القيم ذات دلالة إحصائية عالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهي أقل من 0.01، حيث تراوحت بين (0.75- 0.82)، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً للفقرات وصلاحيّة الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي وقياس ما صممت لأجله.

جدول (4): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التميز الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور

| م   | الفقرة                                                                             | معامل الارتباط<br>(r) مع الدرجة<br>الكلية للمحور | مستوى الدلالة<br>(Sig) |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|
| 1.  | يسعى العاملون في الشركة لتحقيق أفضل أداء في المهام اليومية للحصول على دعم الشركة   | 0.81                                             | 0.000*                 |
| 2.  | كموظف في شركة الاتصالات أحرص على إنجاز المهام المطلوبة بأعلى جودة وفي الوقت المحدد | 0.79                                             | 0.000*                 |
| 3.  | يساعد العمل الإلكتروني في تعزيز كفاءة أداء الشركة والموظفين                        | 0.78                                             | 0.000*                 |
| 4.  | يتم استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق أهداف العمل                           | 0.77                                             | 0.000*                 |
| 5.  | تسمح الشركة للموظفين بطرح أفكار جديدة لتحسين الأداء وتقديم أفكار مبتكرة            | 0.80                                             | 0.000*                 |
| 6.  | أجد طرق مبتكرة لحل المشكلات وتجاوز التحديات في بيئة العمل                          | 0.79                                             | 0.000*                 |
| 7.  | يمكنني التواصل مع زملائي ومع العملاء بوضوح وفعالية                                 | 0.76                                             | 0.016*                 |
| 8.  | يتم التعامل مع العملاء ومع رؤسائي في العمل بشكل إيجابي                             | 0.75                                             | 0.000*                 |
| 9.  | أحرص على تطوير مهاراتي الشخصية والمهنية بشكل مستمر من خلال التعلم الذاتي           | 0.78                                             | 0.000*                 |
| 10. | يمكنني قيادة فريق العمل أو توجيه الزملاء عند الحاجة بشكل فعال                      | 0.77                                             | 0.000*                 |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

تشير النتائج في جدول (4) إلى أن جميع فقرات محور التميز الوظيفي مرتبطة ارتباطاً إيجابياً وقوياً بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.75 و 0.80) وجميع القيم ذات دلالة إحصائية عالية حيث بلغت قيمة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهي أقل من 0.01، وهذا يدل على أن فقرات المحور متسقة داخلياً وتعكس بدقة المتغير المستهدف، مما يعزز صلاحية الأداة لاستخدامها في التحليل الإحصائي للبيانات.

أظهرت نتائج التحليل أن جميع المحاور في الاستبيان مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالدرجة الكلية، مما يشير إلى أن المحاور جميعها متسقة داخلياً وتكمل بعضها البعض في قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة (التطوير المهني، التميز الوظيفي) وتعزز هذه النتائج من صلاحية الاستبيان للاستخدام في التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

ثبات أداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري واتساق الفقرات داخلياً، قامت الباحثة باختبار ثبات أداة الدراسة لضمان أن جميع فقرات الاستبيان والمحاور تقيس المتغيرات المستهدفة بشكل مستمر وموثوق من خلال العينة، ويُعدّ حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات الداخلي للأدوات الإحصائية في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

جدول رقم (5) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

| المحور         | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) | التفسير                                                       |
|----------------|-------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| التطوير المهني | 10          | 0.87                                   | جيد جداً يشير إلى اتساق داخلي عالٍ                            |
| التميز الوظيفي | 10          | 0.86                                   | جيد جداً والفقرات متوافقة داخلياً وتقيس المتغير المستهدف بدقة |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

تشير نتائج الجدول السابق لحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات داخلي مرتفع، حيث بلغ معامل الثبات لمحور (التطوير المهني) 0.87، وللمحور الثاني (التميز الوظيفي) وتعكس هذه القيم أن بنود كل محور متوافقة داخلياً وتساهم جميعها في قياس المتغيرات بدقة وموثوقية عالية، وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبيان) مناسبة للاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات وأن النتائج المستخلصة منها ستكون موثوقة وصادقة.

### 3/6. الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة لتحليل البيانات على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية التي تتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها وشملت الإجراءات التالية:

- 1- تم حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الوصفي لحصر خصائص العينة الديموغرافية.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط وقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

4- اختبار T وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة إذا ما كان هناك فروق بين مجموعات العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

5- تم استخدام برنامج SPSS V 30 لتحليل البيانات لضمان الدقة والكفاءة في النتائج الإحصائية.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في منظمات القطاع الخاص بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة.

يبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، مع عرض اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، كما تم عرض اختبار افتراضات التحليل تمهيداً لاختبار صحة الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية.

### 1/4. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

يهدف هذا الجزء إلى وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية، وذلك لفهم طبيعة المبحوثين ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، مما يسهم في تعزيز مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها.

#### 1/1/4. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

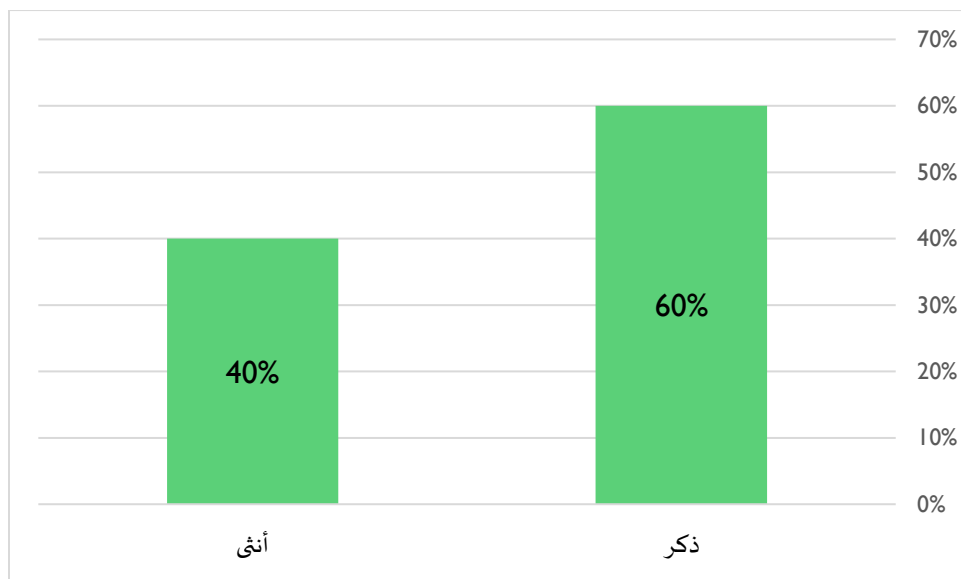
تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، كما هو موضح في جدول (6).

جدول (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الخصائص الديموغرافية | الجنس   | العدد | النسبة المئوية % |
|----------------------|---------|-------|------------------|
| الجنس                | ذكر     | 210   | 60%              |
|                      | أنثى    | 140   | 40%              |
|                      | المجموع | 350   | 100%             |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

توضح نتائج جدول (6)، أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 60% مقابل 40% من الإناث، ويعكس هذا التوزيع الطبيعة التشغيلية والتقنية لقطاع الاتصالات الذي يشهد حضوراً أكبر للكوادر الفنية والهندسية، ويتضح ذلك في شكل (2)، الذي يعرض النسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس، مما يعزز فهم التوزيع الهيكلي للعينة.



شكل (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج اكسل 2019

#### 2.1/4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

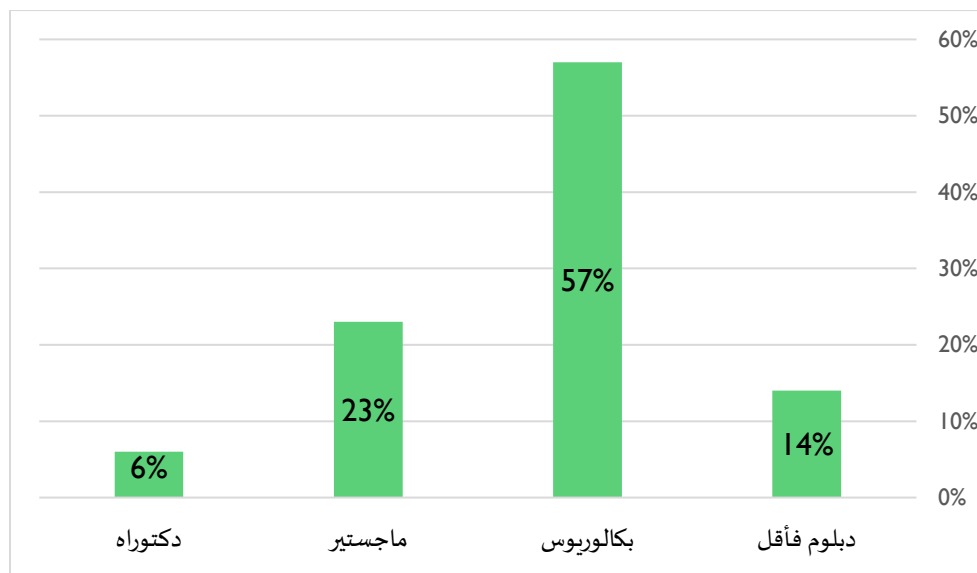
تم توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو في جدول (7).

جدول (7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي | الخصائص الديموغرافية |
|------------------|-------|---------------|----------------------|
| 14%              | 50    | دبلوم فأقل    | المؤهل العلمي        |
| 57%              | 200   | بكالوريوس     |                      |
| 23%              | 80    | ماجستير       |                      |
| 6%               | 20    | دكتوراه       |                      |
| 100%             | 350   | المجموع       |                      |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

أظهرت نتائج جدول (7)، أن أعلى نسبة من المشاركين من الحاصلين على مؤهل "بكالوريوس" بنسبة 57%، يليهم أصحاب مؤهل "الماجستير"، وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة 23%، ثم في المرتبة الثالثة جاءت نسبة الحاصلين على مؤهل "دبلوم فأقل" 14%، في حين كانت أقل نسبة هم الحاصلون على "دكتوراه" بنسبة 6%، كما يظهر في شكل (3). مما يشير إلى أن عينة الدراسة من الحاصلين على مؤهلات متوسطة وعليا تدعم التطوير المهني. وربما يرجع تنوع المؤهلات العلمية في بيئة شركة الاتصالات STC إلى طبيعة الهيكل الوظيفي في الشركة، واعتمادها على العمليات الإدارية والفنية والتقنية.



شكل (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج اكسل 2019

#### 3.1/4. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يُعتبر هذا المتغير من المتغيرات الديموغرافية الهامة التي قد تؤثر في إدراك الموظفين لمستوى التطوير المهني والتميز الوظيفي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (8)، وشكل (4).

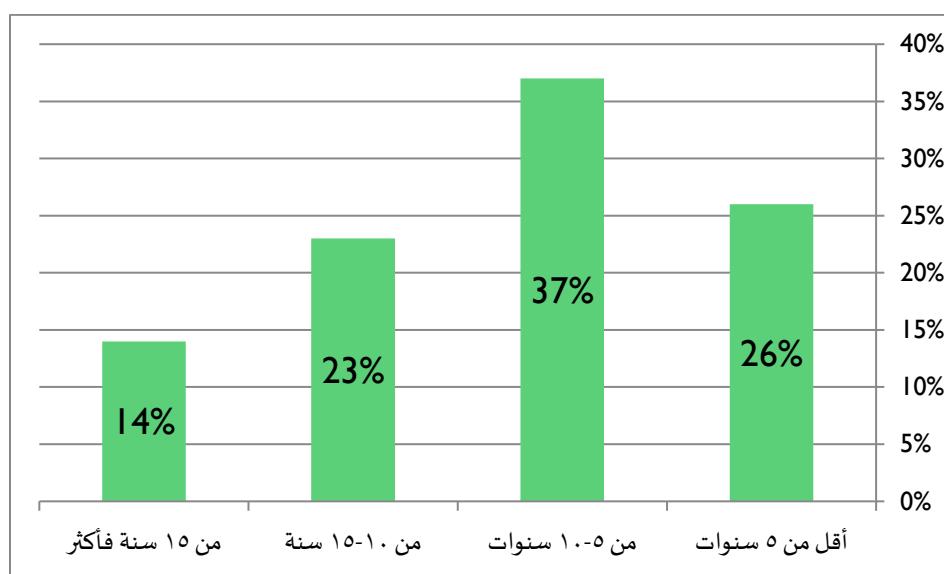
جدول (8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| الخصائص الديموغرافية | المؤهل العلمي   | العدد | النسبة المئوية % |
|----------------------|-----------------|-------|------------------|
| سنوات الخبرة         | أقل من 5 سنوات  | 90    | 26%              |
|                      | من 5-10 سنوات   | 130   | 37%              |
|                      | من 10-15 سنة    | 80    | 23%              |
|                      | من 15 سنة فأكثر | 50    | 14%              |
|                      | المجموع         | 350   | 100%             |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

يتبين من جدول (8)، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع ضمن فئة (5-10 سنوات) بنسبة 37%، مما يدل على استقرار وظيفي نسبي داخل الشركة، يلهم الفئة أصحاب الخبرة التي أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 26%، ويمكن أن يكون ذلك بسبب حرص الشركة محل الدراسة إلى استقطاب الشباب والخريجين الجدد للاستفادة من مهاراتهم وإمكانية تدريبهم

وتأهيلهم بشكل أسرع. في حين تمثل فئة أصحاب الخبرة التي تراوحت ما بين (10- 15 سنة) نسبة 23%، وهي نسبة متوسطة ومقبولة. أما أصحاب الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر) فكانوا بنسبة 14%، مما يشير إلى أن تنوع واضح وتباين ملموس في سنوات الخبرة لدى أفراد العينة، مما يمكنهم من تقييم مستوى التطوير المهني والتميز الوظيفي، ويتيح الحصول على نتائج أكثر دقة وموثوقية.



شكل (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج اكسل 2019

#### 4.1/4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

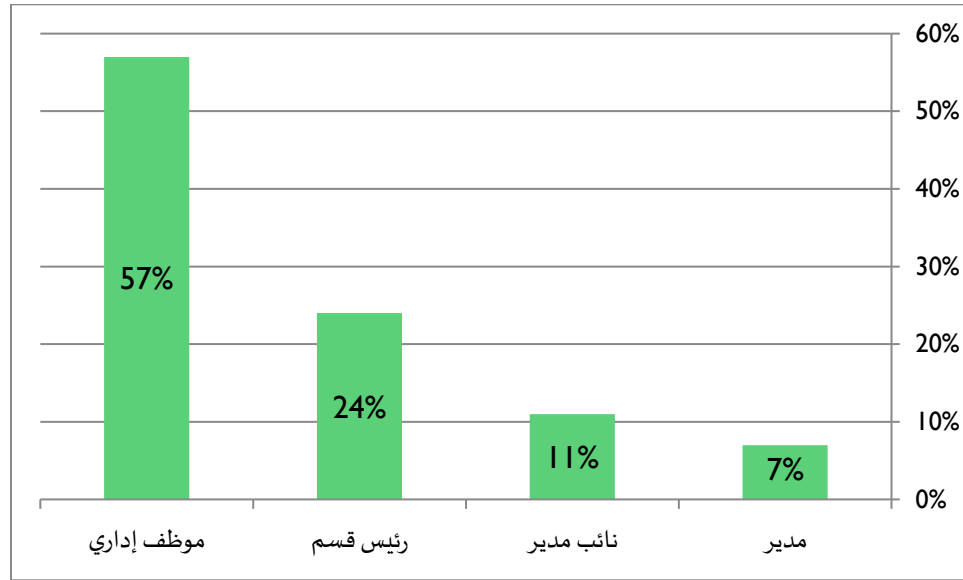
تم توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، كما هو ظاهر في جدول (9)، وشكل (5).

جدول (9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| الخصائص الديموغرافية | المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|----------------------|---------------|-------|------------------|
| المسمى الوظيفي       | مدير          | 25    | 7%               |
|                      | نائب مدير     | 40    | 11%              |
|                      | رئيس قسم      | 85    | 24%              |
|                      | موظف إداري    | 200   | 57%              |
|                      | المجموع       | 350   | 100%             |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

أظهرت نتائج جدول (9) أن غالبية المشاركين من أفراد العينة هم بمسمى "موظف إداري" بنسبة 57%، يليهم "رؤساء الأقسام" بنسبة 24%، في حين كانت أقل نسبة تمثيلاً بمسمى "مدير" حيث بلغت 7%. ويشير هذا التوزيع إلى تنوع هيكلي متزن يخدم الغرض من الدراسة؛ مما يوفر قاعدة جيدة لدراسة تأثير التطوير المهني على مستويات مختلفة ومتنوعة من التميّز الوظيفي. كما يعكس هذا التباين تمثيلاً واقعياً للهرم التنظيمي، مما يمنح الدراسة قدرة عالية على تعميم النتائج (Generalizability). فوجود القاعدة العريضة من الموظفين الإداريين يتيح قياس أثر برامج التطوير المهني على "التنفيذيين"، بينما يتيح تمثيل القيادات الوسطى والعليا، رصد مدى انعكاس هذا التطوير على "صناعة القرار" والتميز المؤسسي.



شكل (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي  
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج اكسل 2019

## 2/4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلى قياس مستوى كل من التطوير المهني والتميّز الوظيفي لدى العاملين في STC، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وفيما يلي التحليل الوصفي لكلا المتغيرين.

#### 4/2/1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل التطوير المهني:

يتكون محور التطوير المهني من (10) فقرات كما تظهر في جدول (11)، وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى إدراك العاملين لهذا المتغير كما هو في جدول (10).

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لمحور التطوير المهني ككل

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-----------------|-------------------|----------------|
| 4.025           | 0.76              | مرتفع          |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

أظهرت النتائج في جدول (10) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التطوير المهني بلغ (4.025)، بانحراف معياري (0.76)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التطوير المهني لدى العاملين في STC جاء بدرجة مرتفعة. يعكس ذلك اهتمام الشركة ببرامج التدريب والتأهيل وتطوير المهارات المهنية، وتعزيز فرص التعلم المستمر.

تم تحليل فقرات المجال الأول (التطوير المهني)، باستخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي، واختبار T؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي (3) أم لا لجميع المجالات، وجاءت النتائج موضحة كما يلي:

جدول (11) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الأول

| م                                 | الفقرة                                                    | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------|--------------------------|---------|
| 1                                 | يساعد التخطيط في تحديد احتياجات العملاء                   | 4.1             | 82.00%       | 4.98   | 0.000*                   | 4       |
| 2                                 | ينبغي أن يكون التخطيط لأهداف أكبر وليس لتحقيق أهداف صغيرة | 4.12            | 82.40%       | 2.35   | 0.025*                   | 3       |
| 3                                 | يساهم التخطيط في تصميم الأنشطة داخل الشركة لتكون مناسبة.  | 3.95            | 79.00%       | -1.06  | 0.296                    | 7       |
| 4                                 | يتم استخدام استراتيجيات التسويق لتقديم الخدمات المختلفة   | 3.99            | 79.80%       | 5.15   | 0.000*                   | 5       |
| 5                                 | يتم العمل على تدريب العاملين بشكل مستمر.                  | 3.57            | 71.40%       | 0.68   | 0.501                    | 10      |
| 6                                 | يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة.          | 3.75            | 75.00%       | 0.67   | 0.509                    | 9       |
| 7                                 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قوائم الاستقصاء.   | 3.89            | 77.80%       | 1.51   | 0.141                    | 8       |
| 8                                 | يتم توفير البيئة التنظيمية المناسبة للعاملين في الشركة    | 4.4             | 88.00%       | 4.74   | 0.000*                   | 2       |
| 9                                 | يتم التركيز على التحسين الفعال والمستمر للعمل             | 4.5             | 90.00%       | -1.28  | 0.211                    | 1       |
| 10                                | يتم ضبط الوقت من خلال إدارة الوقت للعاملين في الشركة      | 3.98            | 79.60%       | 4.78   | 0.000*                   | 6       |
| المجموع الكلي لفقرات المحور الأول |                                                           | 4.025           | 80.50%       | 0.998  | 0.000*                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

يتضح من نتائج الجدول السابق، أن العبارة التاسعة "يتم التركيز على التحسين الفعال والمستمر للعمل" جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.50، بوزن نسبي بلغ 90.0%، وأن القيمة Sig= 0.000 أقل من 5%. مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك قبول بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه العبارة. والعبارة الخامسة "يتم العمل على تدريب العاملين بشكل مستمر"، جاءت بمتوسط قيمته 3.57، ووزن نسبي 71.40%، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك رأي محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، تؤكد النتائج على أن واقع التطوير المهني لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي 4.024، بوزن نسبي 80.50%.

#### 4/ 2/ 2. التحليل الوصفي للمتغير التابع التميز الوظيفي

تكوّن محور التميز الوظيفي من (10) فقرات (جدول 13)، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد مستوى التميز لدى العاملين. وجاءت النتائج كما في جدول (12).

جدول (12) المتوسط الحسابي الكلي والانحرافات المعيارية الكلية لمحور التميز الوظيفي

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-----------------|-------------------|----------------|
| 4.016           | 0.71              | مرتفع          |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

تشير النتائج في جدول (12)، إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التميز الوظيفي بلغ (4.016) بانحراف معياري قيمته (0.71)، مما يدل على أن مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين في STC جاء بدرجة مرتفعة. ويعكس امتلاك موظفي الشركة محل الدراسة مستويات جيدة من الكفاءة المهنية، والقدرة على الابتكار، والتواصل الفعال، والتعلم الذاتي. ويمكن تمثيل مستوى التطوير المهني والتميز الوظيفي في شركة STC بيانياً كما هو في الشكل (6). كما تم تحليل فقرات المجال الثاني (التميز الوظيفي)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (13).

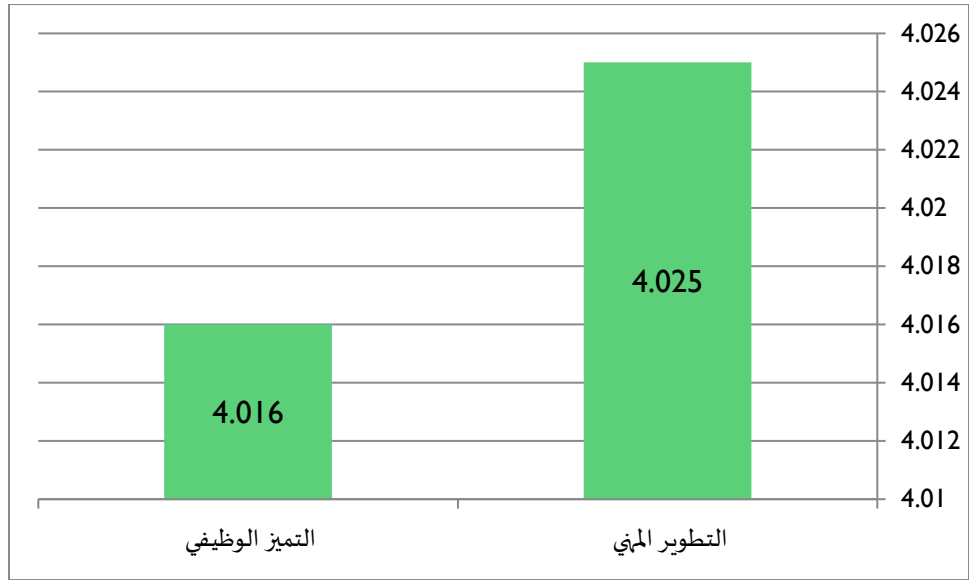
جدول (13): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور التميز الوظيفي

| م                                  | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة T | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------|--------------------------|---------|
| 1.                                 | تعزز الإدارة في الشركة التفاعل مع مؤسسات المجتمع المدني.         | 4.28            | 85.60%       | 13.87  | 0.000*                   | 1       |
| 2.                                 | يساعد الهيكل التنظيمي للشركة في تحقيق أهدافهم الوظيفية.          | 4.03            | 80.60%       | 9.81   | 0.000*                   | 6       |
| 3.                                 | يساعد العمل الإلكتروني في تعزيز كفاءة أداء الشركة.               | 4.09            | 81.80%       | 8.43   | 0.000*                   | 5       |
| 4.                                 | يطبق الشركة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح خدماتها.                  | 4.19            | 83.80%       | 12.55  | 0.000*                   | 3       |
| 5.                                 | لدى الشركة معرفة بمتطلبات واحتياجات العملاء.                     | 4.22            | 84.40%       | 14.05  | 0.000*                   | 2       |
| 6.                                 | يستجيب إدارة الشركة للمقترحات والشكاوى المقدمة من قبل العملاء.   | 3.94            | 78.80%       | 7.41   | 0.000*                   | 8       |
| 7.                                 | يوجد دليل لإجراءات العمل داخل الشركة.                            | 4.09            | 81.80%       | 9.66   | 0.000*                   | 4       |
| 8.                                 | يوجد وحدة متخصصة لمتابعة مشاكل العملاء فيها.                     | 3.41            | 68.20%       | 2.43   | 0.021*                   | 10      |
| 9.                                 | تقيم إدارة الشركة برامجها الداخلية لمواكبة المستجدات المعرفية.   | 4.03            | 80.60%       | 8.40   | 0.000*                   | 7       |
| 10.                                | تدرب إدارة الشركة العاملين على كل ما يواكب التطور المهني عالمياً | 3.88            | 77.60%       | 7.00   | 0.000*                   | 9       |
| المجموع الكلي لمحور التميز الوظيفي |                                                                  | 4.016           | 80.32%       | 14.25  | 0.000*                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

في جدول (13)، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعزز الإدارة في الشركة التفاعل مع مؤسسات المجتمع المدني" يساوي 4.28، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك قبول بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أما المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يوجد وحدة متخصصة لمتابعة مشاكل العملاء فيها" بلغ 3.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك اتفاق بدرجة كبيرة وقبول من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. مما يشير إلى أن مستوى تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC مرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي 4.016، بوزن نسبي 80.32%، مما يجيب على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة.



شكل (6) يوضح المتوسطات الحسابية للتطوير المهني والتميز الوظيفي في شركة STC

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج اكسل 2019

### 3/4. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبيان وصلاحيته بنوده من خلال التحقق من الصدق الظاهري - الفصل الثالث-، وأكدت النتائج مناسبة العبارات، وعدم الحاجة إلى إجراء أي تعديلات جوهرية، مما يعزز الصدق الظاهري للأداة. كما تم اختبار الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، بهدف التأكد من أن فقرات كل محور تقيس المتغير ذاته بطريقة متجانسة وموثوقة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، وحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور- الفصل الثالث-. حيث أشارت النتائج في جدول (3-ص 51)، إلى أن جميع فقرات محور التطوير المهني مرتبطة ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور، كما أن جميع القيم ذات دلالة إحصائية عالية ( $Sig= 0.000$ ) وهي أقل من 0.01، حيث تراوحت بين (0.75- 0.82). مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً للفقرات وصلاحيته الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي، وقياس ما صممت لأجله.

كما أشارت النتائج في جدول (4-ص 51) إلى أن جميع فقرات محور التميز الوظيفي مرتبطة ارتباطاً إيجابياً وقوياً بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.75 و 0.80)، وجميع القيم ذات دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة ( $Sig= 0.000$ ) وهي أقل من 0.01، وهذا يدل على أن فقرات المحور متسقة داخلياً وتعكس بدقة المتغير المستهدف، مما يعزز صلاحية الأداة لاستخدامها في التحليل الإحصائي للبيانات.

وأظهرت نتائج التحليل أن جميع المحاور في الاستبيان مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالدرجة الكلية، مما يشير إلى أن المحاور جميعها متسقة داخلياً وتكمل بعضها البعض في قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة (التطوير المهني، التميز الوظيفي)، وتعزز هذه النتائج من صلاحية الاستبيان للاستخدام في التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

كما تم اختبار ثبات أداة الدراسة؛ لضمان أن جميع فقرات الاستبيان والمحاور تقيس المتغيرات المستهدفة بشكل مستمر وموثوق من خلال العينة، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ( $Cronbach's Alpha$ )؛ لقياس الثبات الداخلي للأدوات الإحصائية في الدراسات الإدارية والاجتماعية والذي تم توضيحه في جدول (5-ص 52)، حيث أشارت النتائج لحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات داخلي مرتفع، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور (التطوير المهني) 0.87، وللمحور الثاني (التميز الوظيفي) بلغت 0.86، وتعكس هذه القيم أن بنود كل محور متوافقة داخلياً، وتساهم

جميعها في قياس المتغيرات بدقة وموثوقية عالية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبيان) مناسبة للاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات، وأن النتائج المستخلصة منها ستكون موثوقة وصادقة.

#### 4/4. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من مدى استيفاء البيانات لافتراضات التحليل الإحصائي اللازمة؛ لضمان صحة النتائج ودقتها، والتي تشمل التوزيع الطبيعي للبيانات، اختبار الخطية، استقلالية الأخطاء، وعدم وجود تعدد ترابط خطي مرتفع، وكانت نتائج اختبار افتراضات التحليل الإحصائي كالتالي:

4/4/1. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، والتي تظهر في جدول (14) والتي تمثل اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

جدول (14) : يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| النتيجة     | Shapiro-Wilk Sig | Kolmogorov-Smirnov Sig | المتغير        |
|-------------|------------------|------------------------|----------------|
| توزيع طبيعي | 0.094            | 0.087                  | التطوير المهني |
| توزيع طبيعي | 0.088            | 0.072                  | التميز الوظيفي |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

يتضح من الجدول (14) أن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) كانت أكبر من (0.05)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات البارامترية مثل معامل بيرسون والانحدار الخطي.

4/4/2. اختبار الخطية (Linearity): تم فحص العلاقة الخطية بين التطوير المهني والتميز الوظيفي من خلال مخطط الانتشار (Scatter Plot)، أظهر مخطط الانتشار وجود علاقة خطية موجبة بين المتغيرين، حيث تركزت النقاط حول خط الاتجاه التصاعدي، مما يدل على تحقق افتراض الخطية.

4/4/3. اختبار استقلالية الأخطاء (Durbin-Watson): تم استخدام إحصائية Durbin-Watson للتحقق من استقلالية الأخطاء في نموذج الانحدار، كما هو ظاهر في جدول (15).

جدول (15): نتائج اختبار Durbin-Watson

| النتيجة             | القيمة |
|---------------------|--------|
| ضمن الحدود المقبولة | 1.89   |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

أظهرت نتائج جدول (15) لاختبار Durbin-Watson قيمة بلغت (1.89)، وهي قيمة تقع ضمن النطاق المقبول (1.5 – 2.5)، مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء، وبالتالي تحقق افتراض استقلالية المشاهدات.

4/4/4. اختبار تعدد التوازي الخطي (Multicollinearity): نظراً لوجود متغير مستقل رئيسي واحد (التطوير المهني)، تم التأكد من عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي من خلال فحص قيمة VIF. والجدول (16) يظهر القيم لهذا الاختبار.

جدول (16): نتائج اختبار VIF

| النتيجة       | Tolerance | VIF  | المتغير        |
|---------------|-----------|------|----------------|
| لا توجد مشكلة | 1.00      | 1.00 | التطوير المهني |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

تُعد قيمة VIF أقل من (5) مؤشراً على عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي للاستخدام في اختبار الفرضيات.

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح أن جميع افتراضات التحليل الإحصائي قد تحققت، مما يسمح باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي؛ لاختبار فرضيات الدراسة بثقة علمية.

#### 4/5. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون؛ لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، كما تم استخدام الانحدار الخطي؛ لقياس أثر التطوير المهني على التميز الوظيفي. واختبار T؛ لمعرفة التباين والفروق بين استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة. وفيما يلي اختبار الفرضيات:

– اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير المهني والتميز الوظيفي لدى

العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين. وجدول (17) يوضح قيم معامل الارتباط بين التطوير المهني والتميز الوظيفي.

جدول (17): معامل ارتباط بيرسون بين التطوير المهني والتميز الوظيفي

| المتغير المستقل / المتغير التابع | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (Sig) | نوع العلاقة |
|----------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|
| التطوير المهني / التميز الوظيفي  | 0.68               | 0.000               | طردية قوية  |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

تشير النتائج في جدول (17)، إلى وجود علاقة طردية قوية بين التطوير المهني والتميز الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.68)، وهي قيمة مرتفعة في الدراسات السلوكية، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على دلالة إحصائية قوية. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى التطوير المهني لدى العاملين، ارتفع مستوى التميز الوظيفي لديهم. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الأولى.

– اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير المهني على التميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لقياس أثر المتغير المستقل (التطوير المهني) على المتغير التابع (التميز الوظيفي)، كما هو ظاهر في جدول (18).

جدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر التطوير المهني على التميز الوظيفي

| R    | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل بيتا B | t     | مستوى الدلالة Sig |
|------|------------------------------|--------------|-------|-------------------|
| 0.68 | 0.46                         | 1.24         | 13.22 | 0.000             |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

أظهرت نتائج جدول (18)، أن معامل الارتباط بلغت قيمته (R=0.68)، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.46)، وهو ما يعني أن التطوير المهني يفسّر 46% من التباين في مستوى التميز الوظيفي. وتشير قيمة (t=13.22)، ومستوى الدلالة 0.000 إلى أن أثر التطوير المهني على التميز الوظيفي ذو دلالة إحصائية عالية. وعليه تقبل الفرضية الثانية، حيث تم إثبات وجود أثر معنوي للتطوير المهني على التميز الوظيفي.

- اختبار الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في آراء المبحوثين حول العلاقة بين التطوير المهني وتحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ولاختبار وجود فروق تعزى للخصائص الديموغرافية، تم إجراء اختبار كل متغير على حدى، وكانت النتائج كالتالي:  
الفروق حسب الجنس:

تم إجراء اختبار العينتين المستقلتين Independent Sample- T test-2، وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (19) اختبار (T- test) لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النتيجة  | Sig   | قيمة الاختبار T | المتوسط الحسابي |        | المتغير                                    |
|----------|-------|-----------------|-----------------|--------|--------------------------------------------|
| غير دالة | 0.401 | 0.84            | 3.88            | للذكور | العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي |
|          |       |                 | 3.91            | للإناث |                                            |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

يتضح من جدول (19)، أن مستوى الدلالة (0.401)، وهي أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في آرائهم حول العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي. ويعكس ذلك أن إدراك العلاقة بين المتغيرين لا يتأثر بمتغير الجنس؛ بل يرتبط بالبيئة التنظيمية المشتركة في الشركة محل الدراسة.

الفروق حسب سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لاختبار الفروق بين فئات سنوات الخبرة كما في جدول (20).

جدول رقم (20) اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | القيمة الاحتمالية sig | قيمة الاختبار (F) |
|----------------|----------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| بين المجموعات  | 1.42           | 2            | 0.156                 | 1.87              |
| داخل المجموعات | 132.78         | 347          |                       |                   |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

تشير النتائج في جدول (20)، إلى أن مستوى الدلالة (1.56) أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهذا يشير إلى أن أثر التطوير المهني على التميز الوظيفي يُدرك بصورة متقاربة بين الموظفين بغض النظر عن مدة خبرتهم.

#### الفروق حسب المؤهل العلمي:

ولاختبار الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21) اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | قيمة الاختبار (F) | القيمة الاحتمالية sig |
|----------------|----------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات  | 3.65           | 2            | 4.12              | 0.017                 |
| داخل المجموعات | 130.55         | 347          |                   |                       |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

يتضح من جدول (21)، أن قيمة الدلالة (0.017) أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الفروق تم إجراء اختبار (LSD)، وأظهرت النتائج، أن هناك فروق في آراء المبحوثين حول العلاقة بين التطوير المهني وتحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا. مما يشير إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي يرتبط بإدراك أكبر لأهمية التطوير المهني في تحقيق التميز الوظيفي.

#### الفروق حسب المسمى الوظيفي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لاختبار الفروق حسب المسمى الوظيفي، كما في الجدول رقم (22).

جدول رقم (22) اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | قيمة الاختبار (F) | القيمة الاحتمالية sig |
|----------------|----------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات  | 5.21           | 3            | 5.33              | 0.001                 |
| داخل المجموعات | 128.99         | 346          |                   |                       |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V 30

تشير النتائج في جدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.001)، وأظهرت المقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح المناصب القيادية والإشرافية، مما يعكس إدراكاً أكبر لديهم لأهمية التطوير المهني في تحقيق التميز الوظيفي. وبناءً على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية جزئياً، حيث لا توجد فروق حسب الجنس وسنوات الخبرة، ولكن توجد فروق حسب المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

تشير هذه النتائج، إلى أن المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالمستوى المعرفي والوظيفي (المؤهل والمسمى) تؤثر في إدراك العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي، بينما المتغيرات الشخصية مثل الجنس والخبرة لم تُظهر فروقاً معنوية.

#### 4/6. الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج اختبار الفرضيات

الإجابة على السؤال الأول: ما واقع التطوير المهني لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، أن مستوى التطوير المهني لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام الشركة بتبني سياسات واستراتيجيات واضحة لتنمية رأس المال البشري. وتشير النتائج إلى أن الشركة توفر بيئة تنظيمية داعمة للتعليم المستمر، وتعمل على تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين من خلال برامج تدريبية منهجية، وفرص تطوير مهني تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي وسوق الاتصالات المتسارع. كما تعكس هذه النتيجة إدراك العاملين لأهمية التطوير المهني في تعزيز مساراتهم الوظيفية، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتحسين قدرتهم على مواكبة المستجدات التقنية. وعليه، يمكن القول إن شركة STC تُظهر مستوى متقدماً في تبني ممارسات التطوير المهني بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC؟

بيّنت النتائج أن مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس امتلاك العاملين لمستويات عالية من الكفاءة المهنية، والقدرة على الأداء المتقن، والالتزام بمعايير الجودة، إضافة إلى توفر روح المبادرة والابتكار لديهم. وتؤكد النتائج، أن بيئة العمل في STC تسهم في تعزيز أبعاد التميز الوظيفي بما في ذلك الكفاءة، والإبداع، والتواصل الفعّال، والتعلم الذاتي، والمهارات القيادية. ويعكس ذلك نجاح السياسات الإدارية والتنظيمية في تحفيز العاملين نحو الأداء المتفوق، وتعزيز ثقافة التميز على المستوى الفردي.

وعليه، يتضح أن العاملين في STC يتمتعون بمستوى متقدم من التميز الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

الإجابة على السؤال الثالث: ما علاقة التطوير المهني بتحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC؟ كشفت نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرين عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التطوير المهني والتميز الوظيفي، وتشير هذه النتيجة إلى أن التحسين في مستوى التطوير المهني يقترن بارتفاع مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين.

وتعني هذه العلاقة أن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين ومعارفهم يسهم مباشرة في رفع جودة أدائهم، وزيادة قدرتهم على الابتكار، وتحسين مستوى الكفاءة والالتزام الوظيفي. كما تؤكد النتائج أن التطوير المهني لا يُعد نشاطاً تكميلياً؛ بل يمثل متغيراً مؤثراً ومحورياً في تحقيق التميز الفردي داخل المنظمة.

وبذلك يتضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية، حيث يشكل التطوير المهني مدخلاً استراتيجياً لتعزيز التميز الوظيفي.

الإجابة على السؤال الرابع: ما أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC؟ أثبتت نتائج تحليل الانحدار أن للتطوير المهني أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحقيق التميز الوظيفي، بما يؤكد أن التطوير المهني يُفسر نسبة معتبرة من التباين في مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن البرامج التدريبية، وتنمية المهارات، وتعزيز فرص التعلم المستمر، وتطوير القدرات القيادية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المتميز. كما توضح النتائج أن التطوير المهني يمثل أداة استراتيجية فاعلة لتحسين كفاءة العاملين، وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات التقنية والمنافسة في قطاع الاتصالات. وعليه، فإن التطوير المهني يُعد من أهم المحددات المؤثرة في تحقيق التميز الوظيفي داخل شركة STC.

الإجابة على السؤال الخامس: لماذا تسعى شركة STC لتطوير موظفيها وتحقيق التميز بشكل مستمر؟

تظهر نتائج الدراسة أن سعي شركة الاتصالات السعودية (STC) إلى تطوير موظفيها وتحقيق مستويات مرتفعة من التميز الوظيفي لا يُعد توجهاً مرحلياً أو نشاطاً إدارياً تقليدياً؛ بل يمثل خياراً استراتيجياً طويل المدى يرتبط بطبيعة القطاع الذي تعمل فيه الشركة. فقطاع الاتصالات يُعد من أكثر القطاعات ديناميكية وتطوراً تقنياً، مما يفرض على المنظمات العاملة

فيه ضرورة امتلاك كوادر بشرية قادرة على التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة، واستيعاب التقنيات الحديثة، وتقديم خدمات مبتكرة تلبي توقعات العملاء.

وقد بينت نتائج الدراسة أن التطوير المهني يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الكفاءة والإبداع والقدرة القيادية لدى العاملين، وهو ما ينعكس بدوره على جودة الأداء المؤسسي. وعليه، فإن سعي STC المستمر لتطوير موظفيها يرتبط بعدة اعتبارات استراتيجية، من أبرزها:

- تعزيز قدرتها التنافسية في سوق الاتصالات المحلي والإقليمي.
- دعم استراتيجيات التحول الرقمي والابتكار المؤسسي.
- ضمان استدامة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية والجودة.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتميز.

كما أن الاستثمار في التطوير المهني يمثل أداة فعالة للاحتفاظ بالكفاءات وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، خاصة في بيئة تنافسية تستقطب المواهب التقنية والإدارية. ومن ثم فإن تحقيق التميز الوظيفي ليس غاية مستقلة؛ بل هو نتيجة طبيعية لسياسات تنمية مدروسة تستهدف تمكين العاملين وتحفيزهم على تقديم أداء يفوق المعايير التقليدية. وبناءً على نتائج الدراسة، يمكن القول إن سعي STC المستمر نحو تطوير مواردها البشرية وتحقيق التميز الوظيفي يُعد ركيزة أساسية في استراتيجيتها المؤسسية، ويعكس إدراكًا عميقًا بأن رأس المال البشري هو المحرك الرئيس للميزة التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

## خلاصة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيًا بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC). وقد استند التحليل إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما ينسجم مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسة.

وأظهرت النتائج أن مستوى التطوير المهني لدى العاملين في الشركة جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود توجه تنظيمي واضح نحو الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، من خلال توفير برامج تدريبية، وتعزيز فرص التعلم المستمر، وتنمية المهارات الفنية والسلوكية والقيادية. كما بينت النتائج أن مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة كذلك، وهو ما يدل على تمتع العاملين بدرجة عالية من الكفاءة المهنية، والقدرة على الابتكار، والتواصل الفعّال، وتحمل المسؤولية، والمبادرة في أداء المهام.

وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، فقد أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التطوير المهني والتميز الوظيفي، بما يشير إلى أن تحسن مستوى التطوير المهني يقترن بارتفاع مستوى التميز الوظيفي. كما أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي للتطوير المهني في تفسير التباين في مستوى التميز الوظيفي، الأمر الذي يعزز الفرضية القائلة بأن التطوير المهني يمثل متغيراً حاسماً في دعم الأداء المتميز للعاملين.

أما فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية، فقد كشفت النتائج عن وجود بعض الفروق التي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية محددة، في حين لم تظهر فروق في متغيرات أخرى، مما يعكس أن تأثير التطوير المهني على التميز الوظيفي يرتبط بدرجة أكبر بطبيعة الممارسات التنظيمية مقارنة بالخصائص الفردية.

وبصورة عامة، تؤكد نتائج هذا الفصل أن شركة الاتصالات السعودية (STC) تمتلك منظومة إدارية وتنظيمية داعمة للتطوير المهني، وأن هذا التوجه يساهم بشكل مباشر في تعزيز مستويات التميز الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يدعم مكانة الشركة التنافسية في سوق الاتصالات السعودي، ويعزز قدرتها على تحقيق الاستدامة المؤسسية في بيئة أعمال ديناميكية. ويمثل هذا الفصل الأساس الذي يُبنى عليه الفصل الخامس، حيث سيتم عرض أبرز النتائج النهائية بصورة مركزة، واستخلاص التوصيات العملية، واقتراح آفاق بحثية مستقبلية في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية

## 1-5. النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير المهني لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام الشركة بتنمية مواردها البشرية وتطوير قدراتها المهنية بما يتوافق مع متطلبات العمل الحديثة في قطاع الاتصالات. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه الشركة نحو الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه أحد أهم مصادر الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية. هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2020) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى ممارسات التطوير المهني في المؤسسات السعودية محل الدراسة، وأكدت أن التدريب المستمر وتنمية المهارات المهنية يساهمان في تحسين أداء العاملين. كما تتفق مع دراسة (Chen and Clarke 2022) التي أشارت إلى أن المنظمات التي تبني برامج تطوير مهني مستمرة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والأداء الفردي. كما تعكس هذه النتيجة قدرة شركة STC على توفير بيئة عمل داعمة للتعليم المستمر واكتساب المعارف والمهارات، الأمر الذي يساهم في رفع جاهزية العاملين للتعامل مع المتغيرات التقنية والتنظيمية المتلاحقة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى تمتع العاملين بمستويات عالية من الكفاءة المهنية والقدرة على الإنجاز والإبداع والتواصل الفعال والتعلم المستمر. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء البيئة التنظيمية التي توفرها الشركة، والتي تشجع العاملين على تطوير أدائهم وتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة والإنتاجية. كما أن طبيعة قطاع الاتصالات وما يشهده من تنافسية عالية تستلزم وجود كوادر بشرية قادرة على تقديم أداء متميز والمحافظة على مستويات مرتفعة من الكفاءة المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2019) التي أكدت أن التميز الوظيفي يرتبط بتوفير بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للإبداع والابتكار. كما تتفق مع دراسة (Ahmad 2020) التي أشارت إلى أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في رفع مستويات التميز الفردي وتحسين الأداء الوظيفي.

وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التطوير المهني والتميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وهو ما يؤكد أن ممارسات التطوير المهني تمثل أحد المرتكزات الأساسية الداعمة للتميز الوظيفي داخل بيئة العمل. وتنسجم هذه النتيجة مع الطرح النظري الذي يؤكد أن تنمية المعارف والمهارات

والقدرات المهنية تسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات الوظيفية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Harbi, 2020) التي أكدت وجود ارتباط إيجابي بين التطوير المهني ومستويات الأداء المتميز، كما اتفقت مع دراسة (Chen & Clarke, 2022) التي أشارت إلى أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز النتائج الفردية والتنظيمية. وتضيف الدراسة الحالية دليلاً تطبيقياً من قطاع الاتصالات السعودي يؤكد أهمية التطوير المهني كأحد العوامل الداعمة للتميز الوظيفي.

وأكدت نتائج الدراسة أن التطوير المهني يمثل متغيراً مؤثراً في تحقيق التميز الوظيفي، الأمر الذي يعكس أهمية البرامج التطويرية في تعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى. وتشير هذه النتيجة إلى أن جهود التطوير المهني لا تقتصر على تنمية المهارات المهنية فحسب، بل تمتد لتشمل تعزيز الإبداع والتعلم المستمر والقدرات القيادية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Ghamdi, 2021) التي توصلت إلى أن التطوير المهني يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الإنجاز، كما تتفق مع دراسة (Spreitzer, 2021) التي أكدت أهمية التعلم والتطوير المستمر في بناء الموظف المتميز. وتبرز الدراسة الحالية أهمية هذا الأثر في قطاع الاتصالات الذي يتسم بالتغير التقني السريع والحاجة المستمرة إلى تطوير الكفاءات البشرية.

تشير النتائج بصورة عامة إلى نجاح شركة الاتصالات السعودية (STC) في توفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير المهني والتميز الوظيفي، وهو ما انعكس على ارتفاع مستويات المتغيرين لدى العاملين. وتؤكد هذه النتيجة أن الشركة تتبنى ممارسات إدارية حديثة تنسجم مع التوجهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره مصدراً رئيساً للميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Qahtani, 2019) التي أكدت أن المؤسسات التي تتبنى سياسات فعالة لتنمية العاملين تحقق مستويات أعلى من التميز، كما تتفق مع دراسة (Ahmad, 2020) التي أشارت إلى أن بيئات العمل الداعمة للتعلم والتطوير تسهم في تعزيز الأداء والإبداع. وتؤكد الدراسة الحالية أن تجربة STC تمثل نموذجاً تطبيقياً ناجحاً في توظيف التطوير المهني لتحقيق التميز الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي.

## 2-5. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وبناءً على ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي من وجود علاقة إيجابية وأثر معنوي للتطوير المهني في تعزيز مستويات التميز الوظيفي، فقد تم إعداد مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستفادة من ممارسات التطوير المهني وتحسين مستويات الأداء والتميز الوظيفي داخل الشركة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (23): توصيات الدراسة بناءً على ما توصلت إليه من نتائج وآلية التنفيذ والمدة الزمنية

| النتيجة                                                  | التوصية                                                                                         | آلية التنفيذ                                                                                    | الجهة المسؤولة                                   | المدة الزمنية |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------|
| ارتفاع مستوى التطوير المهني لدى العاملين في الشركة.      | ضرورة الاستمرار في تطوير البرامج المهنية والتدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات المتجددة للعاملين. | إعداد خطة تدريب سنوية مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للشركة. | إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتطوير.   | سنوياً        |
| وجود علاقة إيجابية بين التطوير المهني والتميز الوظيفي.   | أهمية تعزيز الاستثمار في برامج التطوير المهني باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق التميز الوظيفي.  | زيادة عدد البرامج التطويرية المخصصة وربطها بمؤشرات الأداء الوظيفي.                              | إدارة الموارد البشرية.                           | 6-12 شهراً    |
| وجود أثر مباشر للتطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي.  | العمل على تصميم مسارات مهنية واضحة للعاملين تدعم النمو الوظيفي المستمر.                         | إعداد خطط تطوير فردية وربطها بالترقيات والتقدم الوظيفي.                                         | إدارة الموارد البشرية والإدارات التشغيلية.       | 12 شهراً      |
| ارتفاع مستوى التميز الوظيفي لدى العاملين.                | المحافظة على مستويات التميز الحالية وتعزيزها من خلال أنظمة التحفيز والتقدير.                    | تطوير برامج الحوافز والمكافآت المرتبطة بالإنجاز والتميز.                                        | إدارة الموارد البشرية وإدارة التعويضات والمزايا. | مستمر         |
| أهمية تطوير المهارات القيادية ضمن منظومة التطوير المهني. | التوسع في برامج إعداد القيادات المستقبلية.                                                      | تنفيذ برامج تدريب قيادي وإشراك الموظفين المتميزين في المشاريع الاستراتيجية.                     | إدارة التدريب والتطوير والقيادات التنفيذية.      | 12 شهراً      |
| أهمية التعلم المستمر في تعزيز التميز الوظيفي.            | ترسيخ ثقافة التعلم المستمر داخل الشركة.                                                         | توفير منصات تعلم إلكترونية وبرامج شهادات مهنية متخصصة.                                          | إدارة التعلم والتطوير.                           | مستمر         |
| أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق التميز الوظيفي.         | دعم بيئة العمل الابتكارية وتشجيع المبادرات التطويرية.                                           | إطلاق برامج لتبني الأفكار الإبداعية وتحفيز المشاركات الابتكارية.                                | إدارة الابتكار وإدارة الموارد البشرية.           | 6 أشهر        |
| أهمية الاتصال الفعال في دعم التميز الوظيفي.              | تعزيز قنوات التواصل المؤسسي بين الإدارات والعاملين.                                             | تطوير أدوات التواصل الداخلي وتنفيذ ورش عمل متخصصة                                               | إدارة الاتصال المؤسسي وإدارة الموارد البشرية     | 6 أشهر        |

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن التوصيات المقترحة ركزت على تعزيز ممارسات التطوير المهني بوصفها مدخلاً استراتيجيًا لتحقيق التميز الوظيفي، كما سعت إلى تقديم آليات تنفيذية قابلة للتطبيق داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، بما يساهم في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الشركة المستقبلية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية.

### 3-5. المقترحات البحثية المستقبلية

استنادًا إلى نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من استنتاجات، تقترح الباحثة مجموعة من الموضوعات البحثية التي يمكن أن تساهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالتطوير المهني والتميز الوظيفي، ومن أبرزها:

1. إجراء دراسة حول أثر التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي.

2. دراسة دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير المهني والتميز الوظيفي.

3. بحث أثر التطوير المهني على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التقنية.

4. إجراء دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات السعودية لقياس أثر برامج التطوير المهني على مستويات التميز الوظيفي.

5. دراسة العلاقة بين التطوير المهني والابتكار الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.

6. بحث أثر التعلم التنظيمي في تعزيز فعالية برامج التطوير المهني وتحقيق التميز الوظيفي.

7. دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الكفاءات المهنية وتحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل الرقمية.

8. إجراء دراسات نوعية متعمقة تستكشف تجارب العاملين تجاه برامج التطوير المهني وانعكاسها على التميز الوظيفي.

وتأمل الباحثة أن تساهم هذه المقترحات في توجيه الباحثين مستقبلاً نحو استكمال الجوانب العلمية التي لم تتناولها

الدراسة الحالية بصورة تفصيلية، بما يحقق مزيداً من التراكم المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير المهني والتميز الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تساؤلاتها وفرضياتها، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التطوير المهني ومستوى التميز الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، كما أكدت وجود علاقة إيجابية وأثر ذي دلالة إحصائية للتطوير المهني في تحقيق التميز الوظيفي. وقد تمت مناقشة هذه النتائج وربطها بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بما أسهم في تفسيرها وتدعيمها علميًا.

كما تضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات التطوير المهني ودعم مستويات التميز الوظيفي داخل الشركة، بالإضافة إلى عدد من المقترحات البحثية التي يمكن أن تشكل امتدادًا علميًا للدراسة الحالية وتفتح آفاقًا جديدة للباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير المهني والتميز الوظيفي.

وبذلك تكون الدراسة قد حققت أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها واختبرت فرضياتها، وقدمت مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها على المستويين العلمي والتطبيقي.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو سردانة، عماد. (2017). فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو عودة، محمود. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو لبن، إيناس. (2020). التطوير المهني للمعلمين الفلسطينيين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، جامعة الاستقلال، فلسطين.
- أحمد، رائد. (2020). العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على التميز الوظيفي: دراسة مقارنة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، 201-225.
- الأخرس، عبد المعطي محمود. (2015). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- بالحمر، عبد الإله. (2016). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بلكير، خليفة. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (1)، العدد (14).
- بن مبرد، نورة راشد. (2021). واقع التطوير المهني لدى معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض في ضوء المستحدثات التكنولوجية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 16.
- التركي، خالد. (2015). استخدام التعليم الذاتي في تطوير الأداء المهني للمعلمين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الآداب، جامعة المرقب، 1(10)، 68-86.
- التميمي، فاطمة بنت عبد الرحمن عبد الله. (2022). واقع معرفة المعلمين بسياسات التطوير المهني في المملكة العربية السعودية، جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلة شباب الباحثين، العدد 14، الجزء 4.
- الجمال، سمير. (2020). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة جامعة القدس المفتوحة.
- حجاج، علا. (2014). دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحري، أحمد. (2020). التطوير المهني ودوره في تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل المعاصرة: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، مجلة تنمية الموارد البشرية، 15 (2)، 55-78.
- الرفاعي، عيده عويد عيد. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي AJS، العدد السادس والثلاثون.
- ريتشنبرغ، حسين. (2017). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الريس، إيمان بنت إبراهيم. العيفان، مي بنت محمد. (2024). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. رسالة ماجستير منشورة، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 164.
- سهمود، إيهاب عبد ربه. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- الشاعر، عدلي. (2022). البحوث الإجرائية مدخل للتطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، فلسطين، 30(2)، ص 371-401.

الضلاعين، علي. (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، بحث دكتوراه منشور، العلوم التربوية، العدد الأول، المجلد 3 لسنة 2018، السعودية، جدة.

عبد الله، عبد الله إبراهيم أبكر. عدلان، محمد حسن الطيب. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية. 2019م، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة (HNS).

العجاي، عبد اللطيف بن علي. (2017). متطلبات التطوير الذاتي لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، المجلد الثالث والثلاثين، العدد الأول، جامعة أسيوط.

العلي، مهند. (2013). مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العيان، فهد. (2011). تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والممارسين، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم الرق: مكة المكرمة.

الغامدي، سامي. (2021). العوامل المؤثرة في تبني برامج التطوير المهني في المؤسسات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 112-139.

الغماري، وسام. (2018). أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الانتاجية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

القحطاني، خالد. (2019). التميز الوظيفي وأبعاده لدى الموظفين في المنظمات الخدمية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 59(1)، 87-110.

القرني، عيدة محمد صالح. (2021). معوقات استخدام منصات التدريب الالكترونية في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، مجلة التربية، العدد 190، الجزء (الأول)، جامعة الأزهر.

ليليا، سها. (2017). الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، ماهر. (2021). تفعيل الشراكة بين كليات التربية وإدارات التعليم في التطوير المهني للمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات والتجارب الدولية، المجلة التربوية، 36(141).

منصور، مجيد. العابد، حسين. (2013). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

النعيمي، راتب عبد العال. صويص، راتب جليل. (2018). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

هاشمي، إيناس. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة ولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.

هنية، محمد. (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- Aguinis, H. (2021). *Performance management* (5th ed.). Chicago Business Press.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing.
- Alghamdi, F. (2022). *Professional development practices in Saudi telecom companies*. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 145-162.
- Al-Qahtani, M. (2021). Professional learning strategies and their role in enhancing employee job excellence. *Arab Journal of Business and Management Review*, 13(2), 144-163.
- Alshahrani, M., & Abouammoh, A. (2021). *Developing leadership competencies in the telecom sector: The STC model*. *Journal of Human Capital Development*, 5(2), 101-117.
- Amabile, T. M. (2019). *Creativity in context*. Routledge.

- Anasi, S. N. (2018). *Influence of gender on attitude towards the use of social media for continuing professional development among academic librarians in Nigeria*, *Information and Learning Science*, 119 (3/4), 226- 240, Retrieved From <https://doi.org/10.1108/ILS-11-2017-0114>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review*. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2019). *High performance work systems and firm performance*. *Journal of Management*, 45(2), 556–585.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Chen, L., & Clarke, J. (2022). Professional development practices and employee performance in technology-driven organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 689–705.
- CIPD. (2021). *Learning and skills at work survey*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Collin, K., Van der Heijden, B., & Lewis, P. (2012). *Continuing professional development*. *International Journal of Training and Development*, 16(3), 155–163. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00410.x>
- Day, D. V. (2014). *Leadership development: A review in context*. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. (2011). *Competency development and career success: The mediating role of employability*. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- European Commission. (2019). *Digital Education at School in Europe Eurydice Report*. Publications Office of the European Union.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2019). *Handbook of International Human Resource Development*. Edward Elgar Publishing.
- Garavan, T. N., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2020). *Strategic human resource development: Concepts and practices*. Routledge.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Khan, A., & Du, J. T. (2017). *Professional development through social media applications: a study of female librarians in Pakistan*, *Information and Learning Science*, 118 (7/8), 342-353, Retrieved From <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ILS-04-2017-0028>
- Koys, D. J. (2018). *Organizational behavior and job performance*. Wiley.
- McLagan, P. A. (2020). *Models for HRD Practice*. American Society for Training and Development
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2017). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE.
- Noe, R. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pfeffer, J. (2022). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robles, M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

- Saada, H. (2019). *Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions -UCAS as a Case Study*. Standard Research Journal of Business Management, 40(3), p23-55.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2019). *Managing performance through training and development* (8th ed.). Nelson Education development.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2019). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2020). *Personnel selection: A theoretical approach*. Psychology Press.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Spreitzer, G. (2021). Employee thriving and excellence in high-performance workplaces: A systematic review. *Academy of Management Review*, 46(2), 230–255.
- STC Group. (2023). *Annual Sustainability Report*.
- Tomaževič, N., Tekavčič, M., & Peljhan, D. (2017). *“Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model”*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), p578-599.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 147–171.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2019). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*.
- Van der Sluis, L. E. C., & Poell, R. F. (2012). *Learning opportunities and learning behavior: A study among MBAs in the Netherlands*. *Journal of Workplace Learning*, 14(3), 89–97.
- Wang, M., & Wang, Y. (2020). *The effect of continuous learning on job performance: The mediating role of organizational commitment*. *Human Resource Development International*, 23(2), 123–142.

الملاحق

## نموذج الاستبانة

المحترمين.

السادة/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

الباحثة بصدد إجراء دراسة بعنوان: "أثر التطوير المهني على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في منظمات القطاع الخاص"، وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة، ونظراً لخبرتكم الطويلة في مجال موضوع الدراسة، وحيث أن إجاباتكم سيكون لها أثر في إنجاح الدراسة يرجى الإجابة على أسئلة الاستبانة، مع العلم بأن الإجابات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. مع جزيل الشكر والتقدير

القسم الأول: بيانات عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لأرائكم:

|                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| 1. الجنس:          |                     |
| ( ) ذكر            | ( ) أنثى            |
| 2. المؤهل العلمي:  |                     |
| ( ) دبلوم فأقل.    | ( ) بكالوريوس       |
| ( ) ماجستير        | ( ) دكتوراه         |
| 3. سنوات الخبرة:   |                     |
| ( ) أقل من 5 سنوات | ( ) من 5-10 سنوات.  |
| ( ) من 10-15 سنة   | ( ) من 15 سنة فأكثر |
| 4. المسمى الوظيفي: |                     |
| ( ) مدير           | ( ) نائب مدير       |
| ( ) رئيس قسم       | ( ) موظف إداري      |

القسم الثاني: المحاور الرئيسية (التطوير المهني، التميز الوظيفي):

أولاً: التطوير المهني:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | الفقرة                                                                                                |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | 1. توفر الشركة برامج تدريبية فعّالة لتعزيز المهارات المهنية لموظفيها                                  |
|               |       |       |       |               | 2. فرص التدريب المتاحة في شركة الاتصالات السعودية STC تمكن الموظف من تطوير مهاراته العملية بشكل مستمر |
|               |       |       |       |               | 3. تنوع مشاريع الشركة يساهم في تحفيز الموظفين على المشاركة                                            |
|               |       |       |       |               | 4. توفر الشركة بيئة عمل مناسبة تشجع موظفيها على تقديم أفكار جديدة والمساهمة في اتخاذ القرارات         |
|               |       |       |       |               | 5. يمكن التكيف مع التغييرات الجديدة بسرعة في بيئة العمل بالشركة                                       |
|               |       |       |       |               | 6. تشجع الشركة موظفيها على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات                               |
|               |       |       |       |               | 7. توفر الشركة فرصاً لتطوير مهارات القيادة والإشراف لدى الموظفين                                      |
|               |       |       |       |               | 8. تقدم الشركة دعم من خلال التدريب يساهم في تنمية القدرات المهنية لدى العاملين فيها                   |
|               |       |       |       |               | 9. ساهمت بيئة العمل في الشركة بتنمية مهاراتي الشخصية من التواصل والعمل الجماعي بشكل كبير              |
|               |       |       |       |               | 10. تدعم الشركة تنمية المهارات الشخصية بجانب تطوير المهارات المهنية                                   |

ثانياً: التميز الوظيفي:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | الفقرة                                                                                 |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | 11. يسعى العاملون في الشركة لتحقيق أفضل أداء في المهام اليومية للحصول على دعم الشركة   |
|               |       |       |       |               | 12. كموظف في شركة الاتصالات أحرص على إنجاز المهام المطلوبة بأعلى جودة وفي الوقت المحدد |
|               |       |       |       |               | 13. يساعد العمل الإلكتروني في تعزيز كفاءة أداء الشركة والموظفين                        |
|               |       |       |       |               | 14. يتم استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق أهداف العمل                           |
|               |       |       |       |               | 15. تسمح الشركة للموظفين بطرح أفكار جديدة لتحسين الأداء وتقديم أفكار مبتكرة            |
|               |       |       |       |               | 16. أجد طرق مبتكرة لحل المشكلات وتجاوز التحديات في بيئة العمل                          |
|               |       |       |       |               | 17. يمكنني التواصل مع زملائي ومع العملاء بوضوح وفعالية                                 |
|               |       |       |       |               | 18. يتم التعامل مع العملاء ومع رؤسائي في العمل بشكل إيجابي                             |
|               |       |       |       |               | 19. احرص على تطوير مهاراتي الشخصية والمهنية بشكل مستمر من خلال التعلم الذاتي           |
|               |       |       |       |               | 20. يمكنني قيادة فريق العمل أو توجيه الزملاء عند الحاجة بشكل فعال                      |