

## أثر التدريب المستمر على تطوير الكفاءة المهنية بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية

The Impact of Continuous Training on the Development of  
Professional Competence: An Application on Saudi  
Telecommunication Companies

اسم الطالب

محمد جمال المحروق

الرقم الجامعي: 232001983

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الثالث

## الاهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من كان له أثر في رحلتي...

إلى عائلتي الحبيبة التي كانت سندي ودعمي الدائم، ووقفت إلى جانبي في كل مرحلة من مراحل حياتي، تحملت ضغوطاتي وفرحت لإنجازاتي قبل أن أفعل أنا ذلك.

إلى أصدقائي الذين آمنوا بقدراتي وشجعوني على المثابرة، وإلى كل من منحني كلمة طيبة أو نصيحة صادقة.

وأهدي هذا العمل أيضًا لنفسي، التي اختارت الصبر على التعب والمثابرة على التحديات، ولتكون دائمًا مصدر إلهام لي لتحقيق الأفضل.

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، من أساتذة ومرشدين وزملاء، ممن أضاءوا لي الطريق بخبراتهم ونصائحهم القيمة.

وأشكر كل من منحني من وقته وجهده لدعمي، سواء بالكلمة المشجعة أو المساعدة العملية، فلكم جميعاً جزيل الشكر والامتنان.

كما أعبر عن امتناني لكل من ألهمني، وشجعني على المضي قدماً رغم الصعوبات، ولكل من منحني دفعة صغيرة كانت سبباً في استمرار عزيمتي.

ولا يفوتني أن أشكر كل تجربة مرت بي، كل لحظة تحدٍ وصعوبة، فكلها كانت حجر أساس لبناء هذا العمل، وجعلتني أكثر قوة وإصراراً على الوصول إلى الهدف.

## جدول المحتويات

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                  | 6  |
| 1.1. المقدمة:.....                                         | 7  |
| 1.1.1. فجوات على المستوى النظري.....                       | 9  |
| 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                     | 9  |
| 1.2. أهمية الدراسة.....                                    | 10 |
| 1.2.1. على المستوى النظري:.....                            | 10 |
| 1.2.2. على المستوى التطبيقي:.....                          | 10 |
| 1.3. أسئلة الدراسة.....                                    | 11 |
| 1.4. أهداف الدراسة.....                                    | 11 |
| 1.5. فرضيات الدراسة.....                                   | 11 |
| 1.6. نموذج الدراسة.....                                    | 12 |
| 1.7. منهجية الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. | 12 |
| 1.8. الدراسة الميدانية.....                                | 13 |
| 1.9. مخطط المشروع المقترح.....                             | 13 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                     | 14 |
| 2.1. المقدمة:.....                                         | 15 |
| 2.2. المتغير المستقل (التدريب المستمر).....                | 16 |
| 2.3. المتغير التابع (تطوير الكفاءات المهنية).....          | 22 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....      | 26 |
| 2.5. الخاتمة.....                                          | 28 |
| قائمة المراجع.....                                         | 38 |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                        | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------|------------|
| 1         | النموذج المقترح من المشروع<br>المصدر: الطالب، 2025 | 12         |
| 2         | أنواع التدريب<br>المصدر: بطرني، 2021               | 19         |
| 3         | عناصر أداء العاملين<br>المصدر: بطرني، 2021         | 25         |
| 4         | تصميم البحث<br>المصدر الطالب، 2025                 | 32         |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                    | رقم الجدول |
|------------|---------------------------------|------------|
| 33         | مجتمع العينة<br>الطالب، 2026    | 1          |
| 33         | مجتمع البحث<br>الطالب، 2026     | 2          |
| 34         | المتغير المستقل<br>الطالب، 2026 | 3          |
| 35         | المتغير التابع<br>الطالب، 2026  | 4          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعد التدريب أحد الركائز الأساسية في تطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين، إذ يساهم في تزويدهم بالمعارف والمعلومات التي يحتاجونها، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتعديل اتجاهاتهم نحو العمل بشكل إيجابي، ويهدف التدريب إلى رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بأعلى قدر ممكن من الجودة والسرعة، مما يجعله عنصرًا محوريًا في تنمية الموارد البشرية وتعزيز فاعليتها. (خزام، 2020)

ويهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا عليه، فهو الأصلح للعمل والأنفع من وجهة نظر الكفاءة. (بوزرقاطة، 2018)

ويعتبر التدريب من الأنشطة الإدارية ذات الأهمية البالغة، إذ يهدف إلى متابعة وتنفيذ البرامج التدريبية الملائمة، والعمل على إحداث تطوير في مهارات الأفراد وقدراتهم من جهة، كما يسعى من جهة أخرى إلى تعديل أنماط السلوك التي ينتهجونها أثناء أداء مهامهم الوظيفية بما يعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم. (الشنيتي، 2020)

وبما أن الإنسان يشكل العنصر الأساسي في عملية الإنتاج، فإنه يحتاج إلى التجديد والتطوير المستمر، ويحدث ذلك من خلال تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على تحسين مهاراته وزيادة كفاءته في الأداء، فإذا أرادت المؤسسات تحقيق أهدافها ونشاطاتها بشكل فعال، فإن ذلك لا يتحقق إلا عبر برامج التدريب المستمرة. (قادر وآخرون، 2024)

وتتمثل الأهمية الجوهرية للتدريب في توفير الأنشطة والبرامج التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها في أداء عملياتها، بما يتوافق مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، كما تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل وتعزيز روح الإبداع والابتكار. (نشاش، 2020)

لذلك، ازداد اهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب، باعتباره من أفضل الوسائل التي تربط بين جودة الخدمات وكفاءة الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجات الفاعلية والإنتاجية، فقد أصبح التدريب أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الساعية إلى تحسين خدماتها وتعزيز أدائها. (بوزرقاطة، 2018)

كما أن التقدم الهائل الذي يشهده العالم اليوم نتيجة ثورة الاتصالات والمعلومات يفرض على المنظمات استخدام التدريب كأداة استراتيجية لتحقيق التميز، والتركيز على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية. وبذلك، يصبح من الضروري الاستغناء عن أساليب العمل التقليدية واستبدالها بطرق حديثة تتوافق مع متطلبات العصر ومتغيراته. (قادر وآخرون، 2024)

وتُعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أبرز ركائز التنمية، إذ تسهم في بناء كوادر قادرة على مواجهة الضغوط والتحديات المستقبلية، فالتدريب يركز على تنمية الفرد باعتباره العنصر الإنساني الأساسي والمحرك الرئيس لجميع عناصر الإنتاج داخل المنظمة. (الشنيتي، 2020)

ويتطلب نجاح برامج التدريب في تحقيق أهدافها عناية دقيقة في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة، وتمكين العامل من أداء مهامه بأعلى مستوى من الكفاءة والإتقان. (خزام، 2020)

كما يسهم التدريب المستمر في تمكين الموظفين من مواكبة التطورات الحديثة في بيئة العمل، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، ويُعد التدريب أداة أساسية لتنمية العنصر البشري وتحسين أداء العاملين. (نشاش، 2020)

ومن الأفضل أن تسعى المنظمة إلى تحسين أداء موظفيها بشكل مستمر لتتمكن من مواجهة المنافسة والبقاء في موقع قوي، إذ ترتبط القدرة التنافسية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكفاءة، الذي يتأثر بدوره بجودة التدريب، فعندما يتلقى العاملون تدريباً كافياً وفعالاً، ينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة أعلى. (خزام، 2020)

وانطلاقاً من ذلك، أصبح التدريب في الوقت الحالي بمثابة استثمار في رأس المال البشري، إذ يُعد الوسيلة الأساسية لتطوير وتكوين موارد بشرية مؤهلة من حيث الكفاءة والكمية، ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات وفعاليتها عملها بشكل عام. (قادر وآخرون، 2024)

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التدريب المستمر على تطوير الكفاءة المهنية بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية، وذلك لسد الفجوات العلمية المتعلقة بهذا الموضوع

## مشكلة الدراسة

تواجه شركات الاتصالات السعودية تحديات مستمرة في تطوير أداء وكفاءة موظفيها لمواكبة التطورات السريعة في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، وعلى الرغم من اعتماد هذه الشركات على برامج التدريب، إلا أن أثر التدريب المستمر على تطوير الكفاءة المهنية للعاملين لا يزال غير محدد بشكل واضح، مما يطرح التساؤل حول مدى فعالية هذه البرامج في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية، وتنقسم المشكلة إلى قسمين:

### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري

- صعوبة تحديد مدى تأثير التدريب على تطوير المهارات المهنية والقدرات العملية للعاملين.
- الحاجة لمعرفة الأنماط التدريبية الأكثر تأثيراً على رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي.
- عدم وجود تقييم كمي واضح لفاعلية برامج التدريب المستمرة في شركات الاتصالات السعودية.

### 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- نقص الدراسات النظرية التي تحدد العلاقة المباشرة بين التدريب المستمر وتطوير الكفاءة المهنية.
- عدم وضوح الآليات التي من خلالها يسهم التدريب في تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم العملية.
- الحاجة لتفسير علمي لكيفية تأثير التدريب المستمر على الأداء والإنتاجية والكفاءة داخل بيئة العمل الحديثة.

ومشكلة الدراسة هي: ما أثر التدريب المستمر على تطوير الكفاءة المهنية في شركات الاتصالات السعودية؟

## 1.2. أهمية الدراسة

تكتسب دراسة أثر التدريب المستمر على تطوير الكفاءة المهنية أهمية كبيرة لشركات الاتصالات السعودية، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز أداء الموظفين ورفع كفاءتهم لمواكبة التغيرات السريعة في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، ففهم العلاقة بين التدريب المستمر وتطوير الكفاءة المهنية يتيح للمؤسسات تحسين استراتيجياتها التدريبية، مما يعزز الإنتاجية ويضمن استمرارية النمو والتنافسية في بيئة العمل الديناميكية، وتنقسم الأهمية إلى قسمين:

### 1.2.1. على المستوى النظري:

- المساعدة في رفع مستوى أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز تنافسيتها.
- توفير أدوات ومعايير تقييمية لقياس أثر التدريب المستمر على الأداء الوظيفي واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
- تمكين شركات الاتصالات السعودية من تصميم برامج تدريبية أكثر فعالية ترتبط بتحسين الكفاءة المهنية للعاملين.

### 1.2.2. على المستوى التطبيقي:

- المساهمة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين التدريب المستمر والكفاءة المهنية.
- تقديم إطار نظري يوضح الآليات التي من خلالها يؤثر التدريب في تحسين الأداء والإنتاجية.
- دعم الدراسات المستقبلية التي تهتم بتطوير الأداء المهني وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.

### 1.3. أسئلة الدراسة

- ما العلاقة بين التدريب المستمر وتطوير الاتجاهات والسلوكيات المهنية للموظفين؟
- إلى أي مدى يسهم التدريب المستمر في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات؟
- كيف يؤثر التدريب المستمر على تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم؟
- ما مدى فاعلية برامج التدريب المستمر في تطوير المهارات والمعارف المهنية للعاملين في شركات الاتصالات السعودية؟

### 1.4. أهداف الدراسة

**الهدف العام:** معرفة أثر التدريب المستمر على تطوير الكفاءة المهنية في شركات الاتصالات السعودية.

#### الأهداف الفرعية:

- تحديد العلاقة بين التدريب المستمر وتطوير الاتجاهات والسلوكيات المهنية للموظفين.
- تقييم مدى مساهمة التدريب المستمر في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات.
- تحليل أثر التدريب المستمر على تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.
- تقييم فاعلية برامج التدريب المستمر في تطوير المهارات والمعارف المهنية للعاملين في شركات الاتصالات السعودية.

### 1.5. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر على تطوير الكفاءة المهنية.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة التدريب المستمر وتطوير الاتجاهات والسلوكيات المهنية للموظفين.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التدريب المستمر وتحسين أداء الموظفين وكفاءتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية برامج التدريب المستمر وتطوير المهارات والمعارف المهنية للعاملين في شركات الاتصالات السعودية.

## 1.6. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:

المتغير التابع

### الكفاءة المهنية

- رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات.
- تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم في إنجاز المهام.

المتغير المستقل

### التدريب المستمر

- تطوير الاتجاهات والسلوكيات المهنية.
- تطوير المهارات والمعارف المهنية.

H1, Ha, Hb, Hc, Hd

الشكل 1

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب، 2025

## 1.7. الدراسة الميدانية

دراسة أثر التدريب المستمر على تطوير الكفاءة المهنية من الموضوعات المهمة في بيئة العمل الحديثة، لما لها من دور في تعزيز مهارات ومعارف الموظفين، وتطوير اتجاهاتهم وسلوكياتهم المهنية، وبناء انطباع إيجابي تجاه المؤسسة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية في شركات الاتصالات السعودية، وهي من أبرز القطاعات الحيوية في المملكة، وتشمل شركات كبرى مثل شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة موبايلي، وشركة زين السعودية، وشركة ليبارا، وشركة Virgin Mobile. وتُعد هذه الشركات من أكثر الجهات استثماراً في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة، حيث تولي اهتماماً كبيراً ببرامج التطوير والتدريب المستمر لموظفيها، بهدف مواكبة التحولات الرقمية وتحقيق رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

## 1.8. مخطط المشروع المقترح

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعدّ رأس المال البشري الركيزة الأساسية للمنظمات الحديثة، إذ يعتمد تحقيق الأداء المتميز واستمرارية المؤسسات على كفاءة العاملين ومستوى أدائهم، وانطلاقاً من ذلك تولي الإدارة العليا اهتماماً متزايداً بتنمية الموارد البشرية باعتبارها المصدر الرئيس لتحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال المعاصرة، وتبرز أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل خاص في القطاعات التنافسية مثل الصناعات الدوائية، التي تشهد توسعاً ملحوظاً في عدد الشركات والمعامل في سورية، مما يستلزم البحث عن وسائل فعّالة لبناء ميزة تنافسية مستدامة، ويُعدّ الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها من أبرز هذه الوسائل وأكثرها تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي. (خزام، 2019).

ويُعتبر التدريب من الأدوات الأساسية لتطوير أداء وكفاءة العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن من حيث الجودة والسرعة، ويحتل التدريب بذلك مكانة محورية في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات. (الشنيتي، 2020).

ويمثل التدريب نشاطاً منظماً يضم مجموعة من الخطوات الهادفة إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال تنمية الجوانب المعرفية والعلمية والمعلوماتية وطرق التفكير لدى المتدربين، وإحداث تغيير سلوكي إيجابي في مهاراتهم وقدراتهم المختلفة بما ينعكس على تطوير الأداء وتحسين آلية العمل، وعلى الرغم من استخدام مصطلحي التدريب والتنمية أحياناً كترادفين، إلا أن التدريب يركز غالباً على تزويد الموظف بمهارات محددة لمعالجة قصور معين في أدائه الحالي. (الشراف وآخرين، 2022).

وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجالات الاتصالات وتبادل المعلومات، أصبح من الضروري أن يمتلك العاملون مفاهيم التكنولوجيا الحديثة وما يرتبط بها من مهارات، حيث تسعى المؤسسات إلى مواكبة المستحدثات التقنية وتوظيفها بفعالية، ويُعدّ التدريب وسيلة أساسية لتمكين الأفراد من التكيف مع هذه التغيرات وتعزيز قدرتهم على التواصل والعمل بكفاءة في بيئة عمل حديثة ومتطورة. (نشاش، 2019).

كما يحتل التدريب مكانة بارزة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى متابعة البرامج التدريبية الملائمة وإحداث تغييرات إيجابية في مهارات الأفراد وقدراتهم وأنماط سلوكهم الوظيفي، ويُعدّ من أهم مقومات التنمية في المنظمات الاقتصادية الحديثة، لما له من دور في بناء جهاز إداري وبشري قادر على مواجهة التحديات والضغوط المختلفة، وقد دلّت العديد من المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظراً

لارتباطه الوثيق بمستوى أداء الفرد وإنتاجيته. (خزام، 2019).

وتكمن الأهمية الأساسية للتدريب في توفير الأنشطة والخدمات التي تسهم في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها، استنادًا إلى احتياجاتها الحالية والمستقبلية، حيث تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية والإبداع والابتكار، ورفع معدلات الأداء، من خلال تبني أساليب عمل جديدة تتوافق مع اللوائح والقوانين والتغيرات التقنية الحديثة، ويسهم التدريب المستمر في تطوير الفرد مهنيًا ومعرفيًا وتعديل سلوكه واتجاهاته. (الشنيتي، 2020).

ويمثل التدريب اللبنة الأساسية لاستمرارية المؤسسات والأفراد، واستثمار المورد البشري عالي القيمة في تحسين الأداء وتحديث المهارات وتطوير القدرات طوال الحياة الوظيفية، كما يسهم في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتحقيق ذواتهم من خلال المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها، وقد اتجهت إدارة رأس المال البشري الحديثة إلى النظر إلى الموظفين بوصفهم موجودات ثمينة تسهم في رفع كفاءة المنظمة وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وذلك من خلال التعلم المستمر وتنمية القدرات الإبداعية وتحسين أساليب التواصل داخل بيئة العمل. (نشاش، 2019).

وفي ضوء ما سبق، يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير الأول المتمثل في التدريب، والمتغير الثاني المتمثل في إدارة وتطوير الكفاءات البشرية، إلى جانب توضيح أهميتهما وأبعادهما المختلفة، كما سيتم تناول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، تمهيدًا لعرض النتائج وتحليلها في الفصول اللاحقة.

## 2.2. المتغير المستقل (التدريب المستمر)

### مفهوم التدريب

يُعدّ التدريب عملية إدارية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، ويسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي عبر إحداث تغييرات إيجابية في الاتجاهات وأنماط السلوك الوظيفي، كما يساعد على رفع مستوى الكفاءة المهنية وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، ويُنظر إلى التدريب بوصفه استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري يهدف إلى دعم تحقيق أهداف المنظمة الحالية

والمستقبلية، وتعزيز الإنتاجية والابتكار، وتحسين جودة الأداء، وبناء قوة عمل مؤهلة وقادرة على مواجهة التحديات والمنافسة في بيئة العمل المتغيرة. (خزام، 2019)

## أهمية التدريب

(الشنيتي، 2020)

تنبع أهمية التدريب في المنظمة من دوره في دعم كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، وتتمثل أبرز منافع التدريب فيما يلي:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة.
- تحسين مستوى الإنتاج من حيث الكم والنوع من خلال تطوير المهارات والخبرات.
- التقليل من حدة الإشراف المباشر نتيجة زيادة كفاءة وقدرة العاملين على أداء مهامهم.
- الحد من الحوادث والأخطاء في بيئة العمل بما يسهم في تحسين السلامة المهنية.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات.

## تحديد الاحتياجات التدريبية

تُعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الأساس في العملية التدريبية، إذ تمثل المصدر الرئيس لتحديد أهداف التدريب وتوجيهه توجيهًا صحيحًا ودقيقًا، ويقصد بالاحتياجات التدريبية التغيرات المطلوب إحداثها في معارف العاملين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم، نتيجة عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات الوظيفة الحالية أو المستقبلية من حيث المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة، وتكمن أهمية تحديد هذه الاحتياجات بدقة في تجنب تصميم برامج تدريبية غير فعّالة تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والموارد دون تحقيق الفائدة المرجوة، ويُعد تحديد الاحتياجات التدريبية جوهر العملية التدريبية، حيث لا يحقق التدريب أهدافه إلا إذا صُممت برامجه بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية، ويمكن تحديد هذه الاحتياجات على مستوى المنظمة، أو مجموعة العمل، أو الفرد، أو الوظيفة، كما تمثل في جوهرها الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب من العامل، والتي تعبر عن مقدار القصور أو العجز في الأداء. (عباس، 2018)

## أهداف التدريب

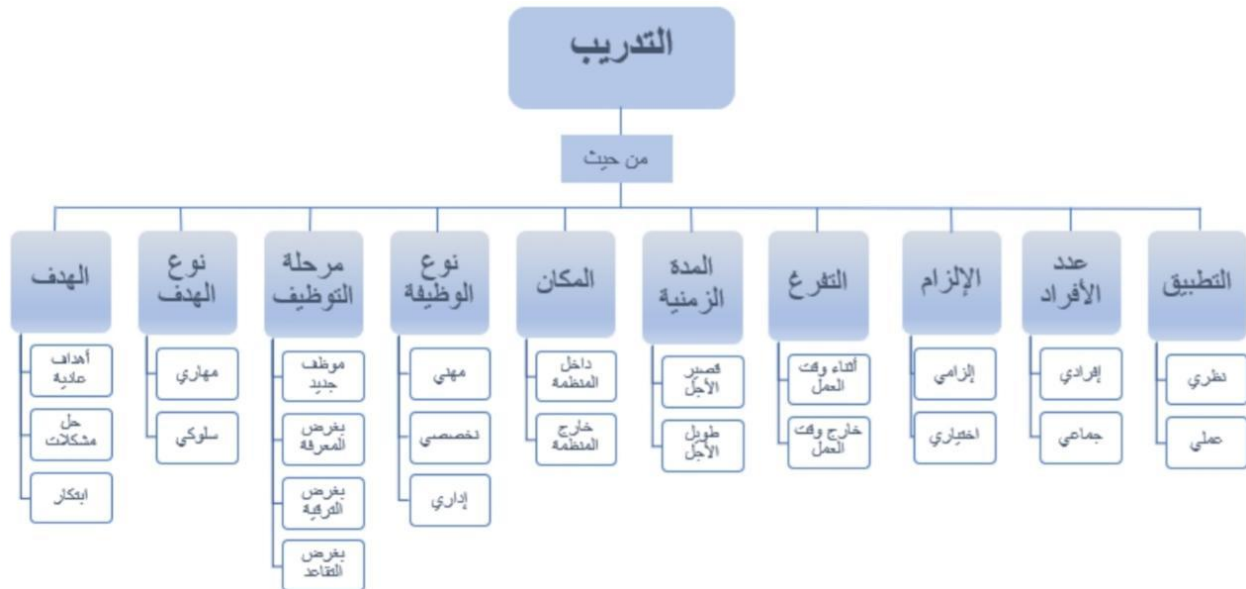
(الشنيتي، 2020)

تمثل أهداف التدريب الغايات التي تسعى العملية التدريبية إلى تحقيقها، ويُعد وضوح هذه الأهداف شرطاً أساسياً لنجاح البرامج التدريبية، إذ تساعد في اختيار الأساليب والوسائل المناسبة، وتتمثل أهم أهداف التدريب فيما يلي:

- تحسين العلاقة بين المنظمة والعاملين بما يحقق توافق المصالح بين الطرفين.
- رفع مستوى أداء أفراد التنظيم بما يسهم في تعزيز الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف.
- تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد وتعزيز التزامهم الوظيفي.

## أنواع التدريب

يوجد العديد من أنواع التدريب المتنوعة التي تهدف إلى تلبية احتياجات مختلف الموارد البشرية داخل المنظمات، ويقع على عاتق المسؤولين عن التدريب مهمة اختيار الأنواع الملائمة بعد دراسة الاحتياجات التدريبية للأفراد، كما ينبغي أن يشارك الأفراد في تحديد نوع التدريب الأنسب لهم والمطالبة بتوفيره، بما يضمن استفادتهم القصوى وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. (بطراني، )



شكل 3، أنواع التدريب، المصدر: بطراني، 2021

## أساليب وطرق تدريب الموظفين في المنظمة

(خزام، 2019)

تتعدد أساليب وطرق تدريب الموظفين داخل المنظمات، وتختلف باختلاف طبيعة العمل وأهداف التدريب والإمكانات المتاحة، إذ تتميز كل طريقة بمزايا معينة وقد يرافقها بعض القصور، ولأغراض الدراسة يتم تصنيف أساليب التدريب إلى نوعين رئيسيين، هما التدريب أثناء العمل، والتدريب خارج العمل.

### • التدريب أثناء العمل

يُعد هذا النوع من التدريب من أكثر الأساليب شيوعاً لارتباطه المباشر بالواقع العملي، ومن أبرز أساليبه ما يلي:

**التدريب الفردي:** يتم هذا النوع من التدريب بأسلوب فردي مباشر بين المدرب والمتدرب، ويساعد على اكتشاف نقاط الضعف بسرعة والتركيز على معالجتها، كما يساهم في نقل المعرفة النظرية إلى التطبيق العملي بشكل فعال.

**التوجيه:** يركز هذا الأسلوب على تطوير الجوانب السلوكية والمهنية، ويُستخدم غالباً مع الموظفين الإداريين، حيث يتم الإرشاد من قبل شخص أكثر خبرة أو مسؤول مباشر، ويعتمد على التفاعل الفردي المستمر.

**التناوب الوظيفي:** يتمثل في نقل الموظف بين مجموعة من الوظائف ذات الصلة، بهدف تنمية خبراته وتوسيع مداركه الوظيفية، إضافة إلى تعزيز العلاقات بين العاملين، على أن يتم هذا التناوب بشكل منطقي ومدرّس.

**تقنية التعليم الوظيفي:** تعتمد هذه التقنية على التدريب خطوة بخطوة، حيث يقوم المدرب بإعداد المتدرب وتقديم شرح عام عن الوظيفة وأهدافها، ثم توضيح المهام المطلوبة، وإتاحة الفرصة للمتدرب لأدائها بنفسه مع تقديم الملاحظات والتوجيه المستمر.

**التدريب المهني:** يُستخدم هذا الأسلوب في المهن والحرف والمجالات التقنية التي تتطلب فترات طويلة لاكتساب المهارة، ويهدف إلى إعداد متدربين ذوي كفاءة عالية، إلا أنه يُعد من الأساليب المكلفة، ولا يضمن بالضرورة استمرار المتدرب في العمل داخل نفس المنظمة.

## • التدريب خارج العمل

يتيح هذا الأسلوب حرية أكبر للتفاعل والمشاركة بين المتدربين، ومن أهم أساليبه ما يلي:

**المحاضرات والمؤتمرات:** تُعد من الأساليب التقليدية في التدريب، وتعتمد على العرض الشفهي لموضوع معين أمام مجموعة من المتدربين، ويُشترط أن تكون محفزة وتفاعلية، وأن يتمتع المحاضر بخبرة كافية في موضوع التدريب.

**تدريب الدهليز:** يتم التدريب في بيئة نموذجية قريبة من ظروف العمل الحقيقية، حيث تُهيأ أماكن خاصة داخل المنظمة لمحاكاة بيئة العمل الفعلية، بهدف تدريب العاملين على وظائف محددة.

**تمارين المحاكاة:** تعتمد على خلق بيئة اصطناعية تشبه الواقع العملي، ومن أبرز تقنياتها ألعاب الإدارة، ودراسة الحالة، ولعب الأدوار، والتدريب داخل المعمل، وتساعد هذه الأساليب على تنمية مهارات اتخاذ القرار والتفكير التحليلي.

**التدريب على الحساسية:** يهدف إلى تنمية الوعي الذاتي وفهم الآخرين، من خلال تعزيز الحساسية الاجتماعية والمرونة السلوكية، ويساعد الأفراد على إدراك مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفعالية، دون أن يؤدي المدرب دور القائد المباشر للمجموعة.

**تحليل المعاملات:** يركز هذا الأسلوب على تحليل التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، حيث يقوم على فهم الدوافع وردود الأفعال في العلاقات الإنسانية، ويساعد المتدربين على تحسين أساليب التواصل وفهم سلوك الآخرين.

ويُعد اختيار أسلوب التدريب المناسب عاملاً أساسياً في نجاح العملية التدريبية، إذ يتطلب ذلك موازنة طريقة التدريب مع طبيعة الحالة المدروسة وأهداف البرنامج التدريبي، كما ينبغي على المنظمات تقييم البرامج التدريبية بصورة مستمرة، والحصول على تغذية راجعة من المتدربين، من أجل تحديد أكثر الأساليب فاعلية وتوظيفها في تصميم برامج تدريبية مستقبلية أكثر كفاءة.

## استراتيجيات التدريب

(عباس، 2018)

تُعد استراتيجيات التدريب مجموعة من الأنشطة والممارسات والسياسات التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ

برامج تدريب الموارد البشرية بشكل منظم، بما يساهم في بناء رأس مال بشري قادر على دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتتم عملية إعداد استراتيجية التدريب بعدة مراحل رئيسية، هي:

- تحليل استراتيجية المنظمة من حيث الأهداف والمهام والسياسات والبرامج المعتمدة.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، بما يشمل الظروف العامة، والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية، ومستوى المنافسة.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من حيث وضعها الحالي، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- إعداد استراتيجية التدريب وصياغة سياساتها وبرامجها وموازناتها بما يحقق التكامل مع استراتيجية المنظمة العامة.
- مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغييرات في البيئتين الداخلية أو الخارجية.
- الإسهام في صقل مهارات الأفراد ذوي القدرات الإبداعية العالية، ورفع مستوى الأفراد ذوي القدرات المعتدلة إلى مستوى مقبول، بما يساعد المنظمة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديد احتياجاتها من المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة كمًّا ونوعًا.

## مسؤوليات التدريب

(بوزرقاطه، 2018)

تقع مسؤولية التدريب في المنظمات غالبًا على عاتق القيادات الإدارية المكلفة بإدارة القوى البشرية، سواء على مستوى المنظمة ككل أو داخل الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية، وتشمل هذه المسؤوليات عدة محاور رئيسية:

**إدارة الموارد البشرية:** تتحمل المسؤولية الكاملة عن تنظيم وتنفيذ برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى، ومتابعة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم المتدربين وقياس مدى تقدمهم، والتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة لكل برنامج تدريبي، إضافة إلى إعداد التقارير الدورية للإدارة العليا حول متطلبات التدريب ونتائج البرامج والأنشطة المرتبطة بها.

**مدراء الوحدات الإدارية:** يكون هؤلاء مسؤوليهم عن متابعة العاملين ضمن وحداتهم، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، واقتراح البرامج التطويرية والتدريبية المناسبة، وتقديم البيانات والتقارير حول عدد الموظفين

المراد تدريبهم، ونوع البرامج، ونتائج التقدم الذي أحرزه المتدربون، بما يساهم في تحسين الأداء وضمان تحقيق أهداف المنظمة.

**المشرفون:** يتحمل المشرفون مسؤولية مباشرة تجاه المتدربين تحت إشرافهم، حيث يراقبون عملية التدريب، ويساهمون في تحسين أداء الأفراد من خلال تقديم الدعم والتوجيه اللازم، كما يقدمون تقارير دورية إلى مدراء الوحدات الإدارية حول التقدم المحرز والصعوبات التي تواجه العملية التدريبية، لضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة وتحقيق الإنجازات المرجوة.

## 2.3. المتغير التابع (تطوير الكفاءات المهنية)

### تعريف الأداء

الأداء هو مجموع الجهود المبذولة من قبل الفرد لتحقيق أهداف وظيفته وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، ويعكس القدرة على استغلال المهارات والمعارف والقدرات الشخصية في الوقت المناسب وبالطريقة المثلى، كما يشمل الأداء مدى التزام الفرد بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه ومدى تفاعله مع البيئة التنظيمية، ويعتبر مؤشراً على جودة العمل والنتائج التي يحققها الفرد، إذ يقيس الفجوة بين ما يُتوقع منه وما يقدمه فعلياً، ويعبر عن مدى قدرة الموظف على تلبية متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، إضافة إلى قدرته على التطوير الذاتي والتكيف مع التغيرات والمتطلبات الجديدة، وبالتالي فإن الأداء ليس مجرد إنجاز المهام، بل هو مزيج من المعرفة والمهارة والجهد والتحفيز والإبداع، ويشكل حجر الأساس لتحسين الإنتاجية وتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. (نشاش، 2019)

### إدارة أداء الموظفين

إدارة أداء الموظفين هي عملية تهدف إلى توضيح ما يُتوقع من العاملين تحقيقه داخل المؤسسة، مع مواءمة أهدافهم مع الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الإدارة تحديد المهارات المطلوبة، ومعايير الكفاءة، وخطط التطوير، بالإضافة إلى متابعة النتائج، ويركز هذا النوع من الإدارة على التحسين المستمر والتعلم والتطوير لتعزيز أداء الموظفين ورفع كفاءة المؤسسة بشكل عام. (خزام، 2019)

## محددات الأداء

(بوزرقاطه، 2018)

يتأثر أداء العاملين بعدة عوامل تسمى محددات الأداء، وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية:

**المحددات الداخلية:** وهي العوامل التي يكون للعامل سيطرة نسبية عليها، وتشمل:

**الجهد:** يمثل الطاقة الجسمية والعقلية والحركية التي يبذلها العامل لأداء مهامه نتيجة للدعم والتحفيز الذي يحصل عليه.

**القدرات:** تتضمن المهارات والخصائص الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، مثل التحمل والقدرة على التفكير السريع وسرعة البديهة.

**إدراك الأدوار:** يعني فهم العامل لدوره الوظيفي ومدى وعيه بمسؤولياته، مما يترجم الجهود والقدرات في سياق العمل بشكل فعال.

**المحددات الخارجية:** هي العوامل التي تخرج عن سيطرة العامل لكنها تؤثر على أدائه، وتشمل:

**متطلبات العمل:** تشمل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والأساليب والمعدات والتوقعات المرتبطة بأداء الوظائف.

**البيئة التنظيمية:** تمثل بيئة العمل داخل المؤسسة وتشمل مناخ العمل، والإشراف، وتوفر الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وأساليب القيادة، ونظام الحوافز والعقوبات، وكل ما يؤثر على جودة الأداء.

**البيئة الخارجية:** تشمل المنافسة، والتحديات الاقتصادية، ومستوى الرواتب والحوافز، حيث تؤثر زيادة المكافآت إيجابياً على الأداء وتدنيها يؤدي إلى تأثير سلبي.

## أداء المنظمة

أداء المنظمة يقيس النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المخططة مسبقاً، ويشمل الأداء ثلاثة مجالات رئيسية: الأداء المالي، أداء السوق أو المنتجات، وعائد المساهمين، والهدف الأساسي لإدارة الأداء هو تحسين فعالية الموظف من خلال تخطيط ومتابعة ومراجعة أهدافه ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد نجاح

إدارة الأداء على وجود ممارسات فعّالة لإدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتوجيه الشامل للموظفين، لدعم تحقيق النتائج المرجوة وتعزيز أداء المنظمة. (خزان، 2019)

## عناصر أداء العاملين

(أرنأوط، )

عناصر أداء العاملين تشمل مجموعة من الجوانب التي يجب على العاملين الإلمام بها لتحقيق كفاءة عالية في العمل، وتشمل:

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه ضمن الظروف العادية وسرعة إنجازَه.

**نوعية العمل المنجز:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل مع التحرر من الأخطاء.

**المثابرة والوثوق:** تشمل التفاني، الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.



شكل 4، عناصر أداء العاملين، المصدر: بطرني، 2021

## تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين هو عملية منظمة تهدف إلى متابعة ومراجعة أداء الأفراد في العمل وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء أداء مهامهم، بهدف تحديد مدى كفاءتهم ونجاحهم في تحقيق الأهداف المسندة إليهم، وكذلك التعرف على إمكانياتهم للنمو والترقي في المستقبل، وتحسين مهاراتهم وأساليب عملهم بما يتوافق مع متطلبات المنظمة والظروف المحيطة بها، ويعد تقييم الأداء أداة هامة تساعد الإدارة على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن التطوير الوظيفي، التدريب، الترقيات، وتحسين الأداء العام للموظفين، كما يساهم في تطوير قدرات الأفراد وتحقيق التكيف مع المستجدات والمتغيرات في بيئة العمل. (بوزرقاطه، 2018)

## أهمية تقييم الأداء

(عباس، 2018)

يعد تقييم الأداء أداة أساسية في المنظمات لما له من تأثير مباشر على تحسين جودة العمل وكفاءة العاملين، وتشمل أهميته ما يلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بتقدير جهودهم من قبل الإدارة.
- تعزيز شعور العاملين بمسؤولياتهم وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم.
- تحديد الوظيفة المناسبة للفرد وإمكانية نقله إلى وظائف أخرى.
- تقديم معلومات دقيقة حول كفاءة العاملين في أداء مهامهم.
- التعرف على الأفراد المستحقين للترقية والتطوير الوظيفي.
- الكشف عن نقاط الضعف في أداء الفرد لتحديد احتياجاته التدريبية.
- مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية وتحسين جودة الإدارة.
- دعم التخطيط للقوى العاملة من خلال مراجعة توافر الموارد البشرية واقتراح بدائل عند الحاجة.
- تزويد الإدارة بمؤشرات للتنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة في المستقبل.
- تعزيز قنوات الاتصال بين العاملين ورؤسائهم لضمان وضوح التوقعات وتحسين الأداء.

## مكونات الأداء

(نشاش، 2019)

الأداء يتكون من عدة عناصر أساسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وتشمل:

**الكفاءة:** تعني القدرة على أداء الأعمال بطريقة صحيحة وفعالة دون هدر الموارد سواء كانت بشرية، مادية، مالية أو معلوماتية، فالإدارة الكفؤة توظف الموارد بحكمة لتحقيق أعلى استفادة ممكنة، أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أعلى منفعة مقابل الموارد المستخدمة.

**الفعالية:** تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إدارة الموارد بشكل جيد، مثل تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، ورضا العاملين، فالفعالية تقيس قدرة المؤسسة على الوصول إلى النتائج المطلوبة ضمن الموارد المحدودة المتاحة.

**الإنتاجية:** تمثل العلاقة بين المخرجات والمدخلات، أي قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر من الأهداف باستخدام أقل الموارد الممكنة، فإذا توفرت الفعالية والكفاءة معاً، يتحقق مستوى عالٍ من الإنتاجية، مما يعكس الأداء الجيد للمؤسسة.

**الأهداف:** يجب أن تتضمن أي خطة عمل ناجحة قائمة من الأهداف الواضحة، سواء كانت استراتيجية طويلة المدى أو مرتبطة بالأداء اليومي، فالأهداف توجه المؤسسة نحو تحقيق النتائج المرجوة وتساعد على تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتألف المنظمات من أفراد، ويُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية التي يقوم عليها سلوك المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة ويجب إدارتها بعناية، فهم من يمنح النظام والإجراءات معنى وقيمة فعلية، ولتحقيق النجاح المؤسسي، يلزم التركيز على التدريب المستمر والانضباط والعمل الجاد، إذ تمثل المهارات الأساسية مثل القراءة والكتابة والحساب والتواصل وحل المشكلات واستخدام الحاسوب ومهارات التعامل مع الآخرين الركائز الضرورية لبناء قوة عاملة مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والمهنية، كما أن تطوير هذه المهارات من خلال

برامج تدريبية مدروسة يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء الفردي والجماعي (بطرني، 2021).

ومن هنا، يصبح من الضروري أن يقوم المديرون باختيار برامج تدريبية مناسبة تراعي احتياجات المؤسسة وتعزز المرونة والكفاءة في الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار دوافع الموظفين وقدراتهم الفردية ومواهبهم، والتي يمكن تعزيزها من خلال التدريب والتطوير المهني المنتظم.

وعلى الرغم من الفوائد المحتملة للتدريب، فإنه لا يضمن تحسين الأداء تلقائيًا، إذ يعتمد ذلك على وجود ثقافة تدريبية فعالة ومرتبطة باحتياجات المنظمة ومتطلباتها، كما يشكل التدريب المستمر أداة محورية في تطوير الموظفين وتمكينهم من التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وتحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة، فالتدريب ليس مجرد وسيلة لاكتساب المعرفة والمهارات، بل أداة استراتيجية لتحفيز الموظفين على تبني مواقف إيجابية تجاه المهام المنوطة بهم، وزيادة إنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مع التركيز على الفوائد قصيرة المدى مثل تحسين الأداء اليومي، والفوائد طويلة المدى مثل تعزيز الكفاءات وتطوير الولاء المؤسسي والقدرة على الابتكار (خزام، 2019).

ويعد الأداء البشري في المؤسسات بمختلف أنواعها من أهم مقومات التنمية واستدامة النجاح، إذ أصبح تحقيق فعالية المؤسسة مرتبطًا بشكل مباشر بتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها، ويُنظر إلى التدريب في هذا السياق كأداة استراتيجية لتحسين أداء الموظفين، إذ يسهم في رفع مستوى مهاراتهم وقدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية، ويجعل الأداء الفردي جزءًا لا يتجزأ من الأداء العام للمؤسسة، وتتعدد أنواع الأداء داخل المؤسسة، فهناك الأداء الداخلي الذي يركز على العمليات والأنشطة التشغيلية، والأداء الخارجي الذي يقيس النتائج أمام العملاء والبيئة المحيطة، ويظل الأداء البشري العنصر الفاعل في جميع هذه العمليات، وعند تقييم أداء العاملين باستخدام مقاييس تتعلق بالنتائج والسلوكيات، يمكن للمؤسسة التعرف على مستويات الكفاءة المختلفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، بما يضمن المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة وتشجيعها على بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تلعب الحوافز دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين على الاستمرارية وتحقيق مستويات أداء مرتفعة (نشاش، 2019).

ولا يمكن لأي مؤسسة تحقيق نتائج مرتفعة أو عوائد أعلى دون استثمار مواردها البشرية بكفاءة، إذ تُعد هذه الموارد العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن هنا تأتي أهمية بناء استراتيجية تدريبية شاملة تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموظفين، وتساعد على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بما يعزز

الأداء التنظيمي، ويرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً برضا الموظفين عن وظائفهم، فالرضا الوظيفي يعزز الالتزام والكفاءة، في حين يؤدي عدم الرضا إلى انخفاض الدافعية وزيادة معدل دوران الموظفين وانخفاض جودة الأداء، ومن خلال برامج التدريب والتطوير يمكن سد الفجوات بين الأداء الفعلي والمعايير المطلوبة، وتمكين الموظفين من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة، وزيادة ثقتهم بقدراتهم، والتغلب على التحديات التي قد تعيق أدائهم، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة (خزام، 2019).

كما تُعد برامج التدريب والتطوير من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية لتحسين جودة المعرفة والمهارات والقدرات لدى الموظفين، ومن خلالها تتحقق الفاعلية التنظيمية، ويصبح الموظف أكثر استعداداً لتولي مسؤوليات أكبر والتكيف مع متغيرات بيئة العمل، ويساهم التدريب في تعزيز روح الانتماء والولاء للمؤسسة، وتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مستويات أداء متميزة، ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، والمحافظة على مواردها البشرية المؤهلة، ومنحها فرصاً للنمو والتطور، بما يضمن استمرارية الأداء المتميز ويعكس أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وبناء قدراتهم هو الطريق الأساسي لتحقيق أداء فردي وتنظيمي مستدام (بطرني، 2021).

## 2.5. الخاتمة

تهدف دراسة نشان (2019) إلى تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال استكشاف مفهوم التدريب وأهدافه وخطواته، بالإضافة إلى العناصر والأساليب التي يتضمنها وتأثيرها على أداء الموظفين والتزامهم بتحسين مهاراتهم وقدراتهم لأداء وظائفهم بكفاءة، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي حول مدى مساهمة التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين، مع أسئلة فرعية مثل تأثير التدريب على تطوير المهارات وتنمية القدرات ورفع الكفاءة الإنتاجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استمارة استبيان على عينة مكونة من 61 موظفاً داخل المؤسسة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأسفرت النتائج عن أن التدريب يساهم بشكل فعلي وحقيقي في تحسين أداء العاملين، كما أنه له تأثير ملموس في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لديهم، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل.

أما دراسة بطرني (2021) فتهدف إلى إعادة اختبار تأثير التدريب على أداء العاملين، مع التركيز على

أبعاده المختلفة، وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب، وتقييم التدريب، وذلك لدى المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين، كما هدفت الدراسة إلى معرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء، وبيان ما إذا كان أداء العاملين وأبعاد التدريب يختلف باختلاف المتغيرات الديمغرافية مثل العمر، الجنس، الأجر، والخبرة، ولتحقيق هذه الأهداف، تم توزيع استبانة على 1640 محامي متمرن، وتم تحليل 169 إجابة إحصائياً، بالإضافة إلى إجراء مقابلات غير مهيكلة مع أمين سر مجلس النقابة ونائب نقيب المحامين، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي متوسط وذو دلالة معنوية لأبعاد التدريب على أداء المحامين المتمرنين، وكان المحتوى التدريبي وكفاءة المدرب هما الأبعاد الأكثر تأثيراً، كما بينت الدراسة أن أداء المحامين لم يختلف باختلاف العمر أو الجنس أو الخبرة، إلا أن المحامين الذين يتقاضون أجراً عن فترة التمرين أظهروا أداءً أفضل من غيرهم، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها تحديد احتياجات التدريب بدقة، تقسيم المتمرنين إلى مجموعات تدريبية حسب نوع الدعاوى، متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، الاهتمام باختيار المدربين المؤهلين، ورفع مقترح بتخصيص أجر شهري أو تعويض دوري للمحامين المتمرنين كحافز لتحسين الأداء.

وهدف دراسة موسى القزالي (2021) إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، كما سعت إلى بيان مدى إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجية داخل الدائرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة مكونة من 54 موظفاً من العاملين بالدائرة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها المختلفة على أداء الموارد البشرية، حيث تبين أن الدائرة تطبق استراتيجية التدريب من خلال دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية بمستوى متوسط، فيما بلغ متوسط حساسي (358)، كما جاء مستوى أداء الموارد البشرية في الدائرة مرتفعاً، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للدائرة، بالإضافة إلى تنويع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتعزيز كفاءتهم وأدائهم الوظيفي.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## المقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية المعتمدة لدراسة أثر التدريب المستمر في تطوير الكفاءة المهنية، بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية، كما يستعرض بصورة تفصيلية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث ومجتمعه، وأساليب وتقنيات اختيار العينة، وطرق جمع البيانات وأنواعها، إضافةً إلى الإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة أساسية تمكّن الباحث من قياس متغيرات الدراسة بصورة واضحة ومحددة، إذ يوضح التعريف الإجرائي الكيفية التي يتم من خلالها قياس متغير التدريب المستمر ومتغير الكفاءة المهنية أو ملاحظتهما أو تحديد أبعادهما، بما يساهم في تعزيز اتساق الدراسة، وضبط إجراءاتها، ورفع مستوى موثوقية نتائجها وصدقها

## التدريب المستمر :

التدريب المستمر هو عملية تطويرية متواصلة تهدف إلى رفع مستوى معارف ومهارات وقدرات العاملين بما يتواءم مع المتغيرات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل، وتتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية تخطيط وتنفيذ برامج التدريب المستمر .(الشنيطي،2020)

## الكفاءة المهنية :

الكفاءة المهنية هي المظهر الذي يعكس مدى نجاح الفرد أو إخفاقه في تحقيق الأهداف المرتبطة بطبيعة العمل الذي يؤديه، أيًا كان نوعه، كما يُنظر إليه على أنه الحصيلة الفعلية لما ينجزه العامل داخل المنظمة، وما يقدمه من نتائج وإنجازات، إضافةً إلى مستوى الجودة والتميز في أدائه، ومدى اندماجه في بيئة العمل، وطبيعة علاقاته بزملائه، ودرجة انضباطه والتزامه باللوائح والتعليمات المعتمدة ( بن هيبه، لوري،2022)

## تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

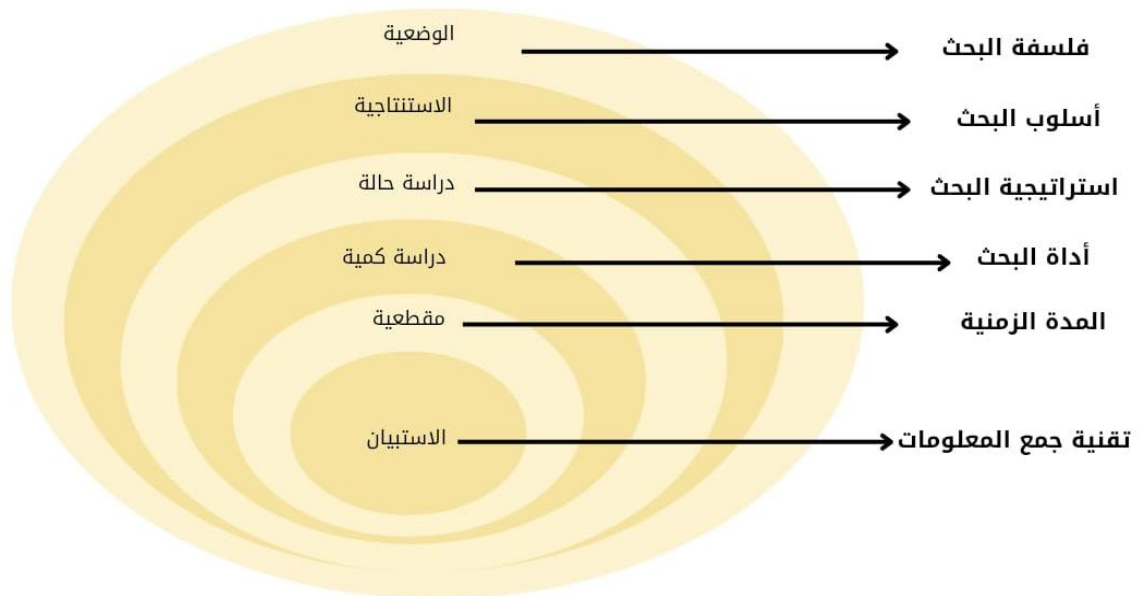
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 2 ملخص تصميم البحث، المصدر: الطالب، 2026

## مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات:

تُعد عينة البحث وطرائق اختيارها من الركائز الأساسية في الدراسات العلمية، حيث ترتبط جودة البيانات ودقة النتائج بمدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً، لذلك يتحمل الباحث مسؤولية اختيار العينة بأسلوب علمي يتسم بالدقة والموضوعية، بما يضمن أن تعكس نتائج التحليل الإحصائي واقع المجتمع المستهدف بصورة حقيقية، ويسهم في الوصول إلى نتائج تتسم بالموثوقية والمصداقية، وفي هذا القسم سيتم عرض مجتمع الدراسة، وعينة البحث، والأساليب المعتمدة في اختيارها بشكل مفصل على النحو التالي:

## مجتمع العينة:

| القطاع                   | التصنيفات | عدد الموظفين |
|--------------------------|-----------|--------------|
| شركات الاتصالات السعودية | الإدارة   | 4            |
|                          | الفنيين   | 10           |
|                          | الموظفين  | 20           |

جدول رقم: 1

المصدر: الطالب (2026)

## عينة البحث:

| عينة البحث                       | حجم العينة |
|----------------------------------|------------|
| عينه مختلفه من الفنيين والموظفين | 30         |

جدول رقم: 2

المصدر الطالب (2026)

## طريقة وتقنيات أخذ العينة:

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

## طريقة جمع البيانات:

سُئِجَم البيانات ثم تُعالج وتحلل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف تنظيمها وتحويلها إلى معلومات واضحة وذات معنى علمي، تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة بدقة، ويتضمن التحليل تصنيف البيانات الأولية وترميزها واستخلاص النتائج منها، مما يتيح الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل وهو التدريب المستمر والمتغير التابع وهو تطوير الكفاءة المهنية، بما يدعم التوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في البحث

## التدريب المستمر :

اعتمد الطالب على استبانة خزام، 2019، من اجل قياس المتغير المستقل (التدريب المستمر) بإجمالي ١٤ عنصر للمتغير ، كما ان نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

## التدريب المستمر

| المتغيرات | الأبعاد | عدد العبارات | المصدر |
|-----------|---------|--------------|--------|
|-----------|---------|--------------|--------|

|         |                                            |          |                                                |
|---------|--------------------------------------------|----------|------------------------------------------------|
| التدريب | الدورات التدريبية على<br>المعلومات العلمية | 14 عبارة | خزام، 2019، أثر<br>التدريب في أداء<br>العاملين |
|         | الدورات التدريبية على<br>مهارات البيع      |          |                                                |
|         | التدريب أثناء العمل                        |          |                                                |

### جدول رقم 3:

المصدر: الطالبة (2026)

### الكفاءة المهنية :

اعتمد الطالب على استبانة خزام، 2019، من اجل قياس المتغير التابع (الكفاءة المهنية) بإجمالي ١٣ عنصر للمتغير ، كما ان نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

### الكفاءة المهنية

| المتغيرات | الأبعاد | عدد العبارات | المصدر |
|-----------|---------|--------------|--------|
|-----------|---------|--------------|--------|

|                                                |          |                      |                 |
|------------------------------------------------|----------|----------------------|-----------------|
| خزام، 2019، أثر<br>التدريب في أداء<br>العاملين | 13 عبارة | القدرة<br><br>الرغبة | الكفاءة المهنية |
|------------------------------------------------|----------|----------------------|-----------------|

#### جدول رقم : 4

المصدر : الطالبة (2026)

#### أنواع البيانات:

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات ثانوية يتم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالاتي:

#### البيانات الأولية:

- استبيانات يملأها موظفو شركات الاتصالات السعودية حول أثر التدريب المستمر على كفاءتهم.
- مقابلات شخصية مع الفنيين أو مديري الموارد البشرية حول برامج التدريب.
- ملاحظات مباشرة لأداء الموظفين خلال أو بعد برامج التدريب

#### البيانات الثانوية:

- تقارير وتقويمات أداء الموظفين السابقة من إدارة الموارد البشرية.
- إحصاءات وتقارير سنوية لشركات الاتصالات السعودية حول برامج التدريب والتطوير.
- الدراسات والأبحاث السابقة المنشورة عن التدريب المستمر والكفاءة المهنية

## طرق إجراء التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات وتحليلها خطوة أساسية لاستخلاص نتائج دقيقة وذات دلالة علمية، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات المجمعة وتحليلها.

تم في البداية إجراء التحليل الوصفي لتوصيف خصائص عينة الدراسة، حيث أتاح ذلك الحصول على رؤية واضحة لتركيب المجتمع المستهدف من حيث الخصائص الديموغرافية والتفضيلات والمعلومات ذات الصلة، مما يساعد الباحث على فهم طبيعة العينة بشكل أفضل.

كما تم التأكد من صلاحية وموثوقية أداة البحث لضمان دقة البيانات واتساقها، فقد استخدم التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صدق الأداة ومدى قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة، بينما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لتقييم ثبات الأداة ودرجة الاتساق الداخلي للبيانات، بما يضمن موثوقية النتائج وقابليتها للاعتماد في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

## الخاتمة:

استعرض هذا الفصل منهجية البحث بشكل شامل، حيث تناول مقدمة البحث، التعريفات الإجرائية للمتغيرات، تصميم الدراسة، مجتمع البحث وعينته وأساليب أخذ العينات، طرق جمع البيانات وأنواعها، إضافة إلى الأساليب والإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، تمهيداً لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي.

## قائمة المراجع

- بوزرقاطة، ح. (2018). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة، الجزائر: دراسة حالة جامعية.
- عباس، منير. (2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة.
- القرالة، عبد المنعم. (2018). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. مجلة جامعة الحسين بن طلال، المجلد 4، العدد 1.
- الشنيتي، (2020). أثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة: دراسة حالة معهد النفط. (أطروحة جامعية/دراسة غير منشورة).
- خزام، (2020). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية. (أطروحة جامعية/دراسة غير منشورة).
- نشاش، (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بإدرار. (أطروحة جامعية/دراسة غير منشورة).
- بطرني، لين. (2021). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين. درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- بن هيبة، ر. لوري، ي. 2022، أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - أولف، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- الشريف، وائل حامد، فريد، أسامة محمد، عبد الباسط، فوزي وآخرون. (2022). دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثرها على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات. مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد 51، العدد 6، الجزء 3، يونيو.
- قادر، أ. وآخرون. (2024). أثر التدريب على أداء العاملين.

## الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى أثر التدريب المستمر على كفاءة الاداء بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظر.

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

| غير موافق بشدة                          | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                                             |
|-----------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدورات التدريبية على المعلومات العلمية |           |       |       |            |                                                                                                      |
|                                         |           |       |       |            | المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية العلمية جيد وشامل                                           |
|                                         |           |       |       |            | يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمعلومات العلمية                     |
|                                         |           |       |       |            | المدربون على المعلومات العلمية في شركات الاتصالات قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية |

|                                    |  |  |  |  |                                                                                                                                                |
|------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |  |  |  |  | يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب العلمي أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش واسلوب تمثيل الأدوار التدريب أثناء العمل             |
|                                    |  |  |  |  | يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائها                                                                                               |
|                                    |  |  |  |  | يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه للمعلومات العلمية.                                                          |
| الدورات التدريبية على مهارات البيع |  |  |  |  |                                                                                                                                                |
|                                    |  |  |  |  | المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على مهارات البيع جيد وشامل                                                                            |
|                                    |  |  |  |  | يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بمهارات البيع                                                                    |
|                                    |  |  |  |  | المدربون على مهارات البيع في شركات الاتصالات قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية                                                |
|                                    |  |  |  |  | يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب على مهارات البيع، أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش، وأسلوب تمثيل الأدوار التدريب أثناء العمل |
|                                    |  |  |  |  | يتم تقييم الدورات التدريبية العلمية بعد انتهائها                                                                                               |
|                                    |  |  |  |  | يتم تقييم أداء المتدرب أثناء أدائه للعمل للتأكد من إتقانه واكتسابه لمهارات البيع                                                               |
| التدريب أثناء العمل                |  |  |  |  |                                                                                                                                                |
|                                    |  |  |  |  | يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المهارات المكتسبة                                                                                       |

|  |  |  |  |  |                                                            |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يساعد أسلوب التدريب أثناء العملية بترسيخ المعلومات العلمية |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                      |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| القدرة         |           |       |       |            |                                                                               |
|                |           |       |       |            | يملك الموظفون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية                |
|                |           |       |       |            | يتمتع الموظفون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الزبائن                      |
|                |           |       |       |            | يتمتع الموظفون بمهارات الإقناع اللازمة للإقناع الزبائن                        |
|                |           |       |       |            | يحرص الموظفون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية |
|                |           |       |       |            | يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل       |
|                |           |       |       |            | يؤدي الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد                                 |
| الرغبة         |           |       |       |            |                                                                               |
|                |           |       |       |            | تتوافر لدى موظفي الشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل                           |
|                |           |       |       |            | يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار                              |

|  |  |  |  |  |                                                                  |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تتميز علاقة الموظفين برؤسائهم بالود والتوافق                     |
|  |  |  |  |  | علاقة الموظفين مع زملائهم جيدة                                   |
|  |  |  |  |  | يلتزم الموظفون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد |
|  |  |  |  |  | يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل           |
|  |  |  |  |  | يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق بعد التدريب                     |