

أثر برامج التطوير والتدريب المقدمة للفريق على مستوى مهارات الفريق
وأدائهم بالتطبيق على شركة راز الماسية العقارية
في مدينة جدة

The impact of the development and training programs
provided to the team on the level of the team's skills and
their performance, applied to Raz Al Masiah Real Estate
Company in the city of Jeddah.

أسم الطالب

أسماء إسماعيل شماع

الرقم الجامعي

2021205836

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى مصدر سعادتي وبهجة قلبي، إلى والدي الحبيبين أسأل الله أن
يحفظهما لي ويرعاهما، وأن يمد في أعمارهما

إلى من هم عماد وسند لي في هذه الحياة، من أحبهم قلبي وسأظل محباً لهم ما حييت - إخوتي وأخواتي،
بهجة قلبي وفرحة روحي

إلى كل الأهل والأحباب، كل باسمه ومكانته في قلبي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي في التعبير عن مدى امتناني وتقديري لهم

الشكر والتقدير

الحمد لله السميع العليم، ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على النبي الكريم، محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين

تماشياً مع قوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"، أتقدم بالشكر والعرفان إلى الله عز وجل، الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على إتمام هذا العمل

كما أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العميق إلى الدكتورة [منى مصطفى العشري]، لقبولها الإشراف على هذه الدراسة فقد كان لتوجيهاتها ونصائحها الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل

وأقدم أيضاً بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل الذين ساهموا بتوجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة كما أشكر عائلتي وكل من مدني بيد العون، قريباً كان أو بعيداً، والذين ساعدوني بتعاونهم وتشجيعهم لإنجاز رحلتي التعليمية

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة:.....
7	1.2. مشكلة الدراسة.....
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة.....
9	1.5. أهداف الدراسة.....
9	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
12	1.9. الدراسة الميدانية.....
12	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل.....
21	2.3. المتغير التابع.....
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
26	2.5. الخاتمة.....
29	قائمة المراجع.....

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	النموذج المقترح من المشروع المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١١
٢	ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١٢
٣	أنواع التدريب المصدر: (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)	٢٠
٤	خطوات التدريب المصدر: (عبده، ٢٠١٥)	٢٠
٥	أدوار فريق العمل المصدر: (حميد، ٢٠١٦)	٢٤

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعد التدريب من أهم العوامل الأساسية والمهمة التي تساهم في جودة خدمة الموظف، حيث يوفر البرامج التدريبية فرصة للموظفين للتعلم المستمر والترقية في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم واحترافهم بشكل مباشر لتلبية احتياجات العملاء والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباتهم، وبذلك، فإن عدم إهمال التدريب أمر ضروري لتحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل الموظفين. (المرسومي، ٢٠٢٢)

والتطوير المهاري أصبح أمرًا أساسيًا في الوقت الحاضر نظرًا للمنافسة الشديدة بين الأفراد للحصول على الفرص المتاحة، لذلك، لجأ العديد من الأشخاص في مختلف المستويات والأعمار والتخصصات إلى التدريب العام بهدف اكتساب المهارات المطلوبة والتي قد تساعدهم في تطوير عملهم الحالي أو إيجاد فرص عمل جديدة، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات في العالم العربي لا تُعَدّ التدريب لتطوير المهارات أمرًا مهمًا وأساسيًا، بل يُنظر إليه على أنه شيء ترفيهي أو أداة للتحفيز فقط، دون إدراك آثاره الحقيقية على تطوير الموظفين وبالتالي تحسين أداء العمل، كما تؤكد العديد من البحوث العلمية والكتب المتخصصة في مجال الموارد البشرية على أهمية الدورات والبرامج التدريبية في بيئة العمل. (سوبجاكي وآخرين، ٢٠٢٠)

وعلى الرغم من أن تطوير قدرات الموظفين يتطلب استثمارًا من الشركة في الوقت والجهد والتمويل، إلا أن هذه الاستثمارات ستؤتي ثمارها على المدى الطويل، بغض النظر عن النهج المختار، ومن المهم التأكد من وضوح المسار وسهولة فهمه، حيث يجب أن يعرف الموظفون المهارات التي يحتاجون إلى اكتسابها للتقدم، وأن تتوفر لهم فرص منتظمة لتتبع تقدمهم، ويهدف التطوير والتدريب إلى تحسين الأداء الإداري من خلال نقل المعرفة، وتغيير الاتجاهات، وزيادة خبرات الموظفين وقدراتهم. (بصبوص، ٢٠٢٣)

كما إن عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة على مواجهة التحديات والتطورات المختلفة، والافتقار إلى اعتماد التدريب كاستراتيجية شاملة ومخطط لها مسبقًا، قد ينتج عنه تدني الأداء المؤسسي وانخفاض جودة

العمل، لذلك فإن الحاجة ملحة لاعتماد الطرق والأساليب الحديثة في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية، بما يُمكنهم من مواكبة التطورات والتحديات المختلفة. (العزة وآخرين، ٢٠٢٢)

والتدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، كما يعمل على سد الفجوة في الأداء الوظيفي من خلال وصف دقيق للوظيفة من ناحية واجباتها ومسؤولياتها ومهامها، ثم يأتي دور التحليل لتوضيح المتطلبات الأساسية لكل نشاط ومقارنتها بمؤهلات الفرد ومقدراته، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ومقارنتها مع مستوى الأداء المطلوب، وفي الوقت الحاضر أصبح التدريب استثماراً في العنصر البشري وأحد أهم السبل الأساسية لتهيئة موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع، فالتدريب يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات بشكل عام. (الشيخ وآخرين، ٢٠١١)

كما تُعتبر العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المؤسسات، وهذا ما يفسر الموازنة المالية الكبيرة التي ترصدها المنظمات الذكية لها، ولنجاح العملية التدريبية من الضروري وجود مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى جميع الأطراف المعنية المدرب والمتدرب ومسؤول التدريب، وذلك للإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، كما ينبغي اتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العاملة في المنظمة وتنمي معارفهم ومهاراتهم. (عبدالقادر وآخرين، ٢٠٢٣)

ويهدف برنامج تطوير الموظفين إلى إكسابهم المعارف والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية، فتنمية قدرات الموظفين ورفع كفاءتهم يُعد أمراً أساسياً لنجاح المؤسسة، وهذا ما يستوجب وضع برامج تدريبية شاملة ومنظمة بما يُسفر عن نتائج إيجابية على المدى الطويل، ففي بيئة العمل المتغيرة والتنافسية، يُعد امتلاك الموظفين للمهارات والمعارف الحديثة عاملاً حاسماً في تمكينهم من التكيف والنجاح، كما أن تطوير قدرات الموظفين ليس فقط مسؤولية المؤسسة، بل يُعد أيضاً التزاماً على الموظفين أنفسهم لتحسين أنفسهم واكتساب المزيد من المهارات، وعليه، يتعين على المؤسسات والموظفين العمل معاً للارتقاء بالأداء والإنتاجية على المدى الطويل. (الشهري، ٢٠٢٢)

وبعد الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة، لوحظ أنه يوجد علاقة إيجابية بين برامج التدريب والتطوير على رفع مستوى مهارات وأداء الموظفين داخل المنظمة، لذا يتوجب دراسته ومعرفة جوانبه العلمية والتطبيقية

وانطلاقاً مما سبق ذكره تم اختيار موضوع الدراسة الحالية ألا وهو أثر برامج التطوير والتدريب المقدمة للفريق على مستوى مهارات الفريق وأدائهم بالتطبيق على شركة راز الماسية العقارية في مدينة جدة.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاني الكثير من المنظمات مشكلات متعلقة بعدم وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على مواجهة كافة التحديات، وعدم أخذ التدريب كإستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق، لذا تنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم إشراك الفريق في تصميم وتنفيذ برامج التطوير والتدريب.
- قصور في توفير البيئة والموارد الداعمة لتطبيق ما تم تعلمه في البرامج
- ضعف في متابعة وتقييم فعالية البرامج التدريبية وربطها بالنتائج التنظيمية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم تحديد المعايير والمؤشرات المناسبة لقياس التغييرات في المهارات والأداء.
- صعوبة قياس وتقييم الأثر الفعلي لبرامج التطوير والتدريب على مهارات الفريق وأدائهم.
- نقص الافتراضات النظرية حول كيفية تأثير برامج التطوير والتدريب على المهارات والأداء الفردي والجماعي.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر برامج التطوير والتدريب المقدمة للفريق على مستوى مهارات الفريق وأدائهم داخل المنظمة؟

1.3. أهمية الدراسة

تحرص كل منظمات الأعمال على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتميز، ومستوى نجاح المنظمات في تحقيق هذا التميز يتفاوت على حسب كفاءة القيادة الإدارية ومقدرتها على مجابهة تحديات المنافسة والتقدم المتزايد بصورة مستمرة، وهذه الكفاءة يمكن تأكيدها من خلال تبني المنظمات البرامج التدريبية وتطويرية قادرة على تهيئة قيادات إدارية ناجحة، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تقليل معدلات الأخطاء والتأخير في إنجاز المهام.
- تطوير قدرات القيادة والإشراف لدى أعضاء الفريق.
- زيادة الرضا الوظيفي والالتزام والولاء لدى الأعضاء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- إفادة المنظمة بنتائج الدراسة مما يساهم من رفع مهارات الأداء.
- بناء نظريات تدريبية وتطويرية جديدة لتعزيز الإنتاجية والابتكار.
- تحسين الفهم النظري للمفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بمهام الفريق وأدواره.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما هي التحديات والصعوبات التطبيقية التي تواجه المنظمة عند تنفيذ البرامج التدريبية؟
- ما أثر برامج التدريب على مستوى التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق؟

- ما أثر المهارات الفنية والتنظيمية التي يتم تحسينها لدى أعضاء الفريق من خلال برامج التدريب والتطوير؟
- هل يتم تخصيص موارد كافية (مالية وبشرية) لتقديم برامج التطوير والتدريب المناسبة للفريق؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر برامج التطوير والتدريب المقدمة للفريق على مستوى مهارات الفريق وأدائهم.

الأهداف الفرعية:

- تحديد التحديات والصعوبات التطبيقية التي تواجه المنظمة عند تنفيذ البرامج التدريبية في شركة راز الماسية العقارية في مدينة جدة.
- تقييم أثر برامج التدريب على مستوى التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق في شركة راز الماسية العقارية في مدينة جدة.
- تحديد أثر المهارات الفنية والتنظيمية لدى أعضاء الفريق من خلال برامج التدريب في شركة راز الماسية العقارية في مدينة جدة.
- تقييم مدى تخصيص موارد كافية مالية وبشرية لتقديم برامج التطوير والتدريب المناسبة للفريق في شركة راز الماسية العقارية في مدينة جدة.

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التطوير والتدريب على مستوى مهارات الفريق وأدائهم.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات والصعوبات التطبيقية على تنفيذ البرامج التدريبية.

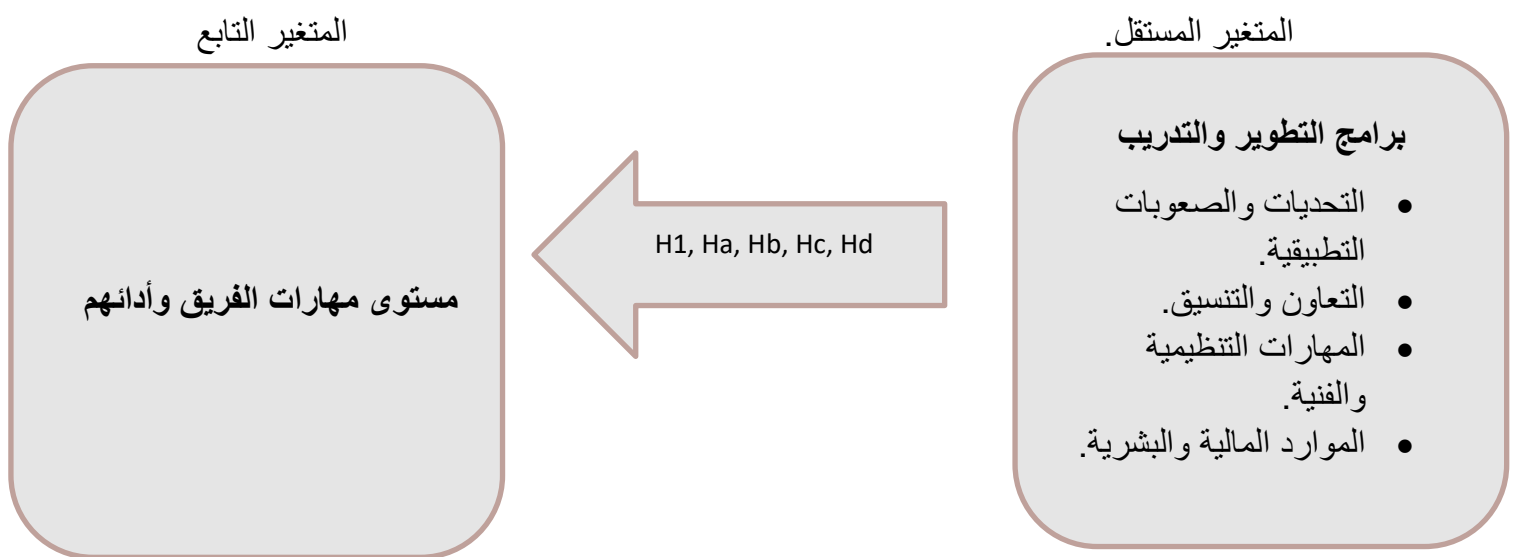
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعاون والتنسيق على مستوى برامج التدريب.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية والتنظيمية على مستوى برامج التدريب.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الموارد المالية والبشرية على تقديم برامج التطوير والتدريب.

1.7. نموذج الدراسة

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

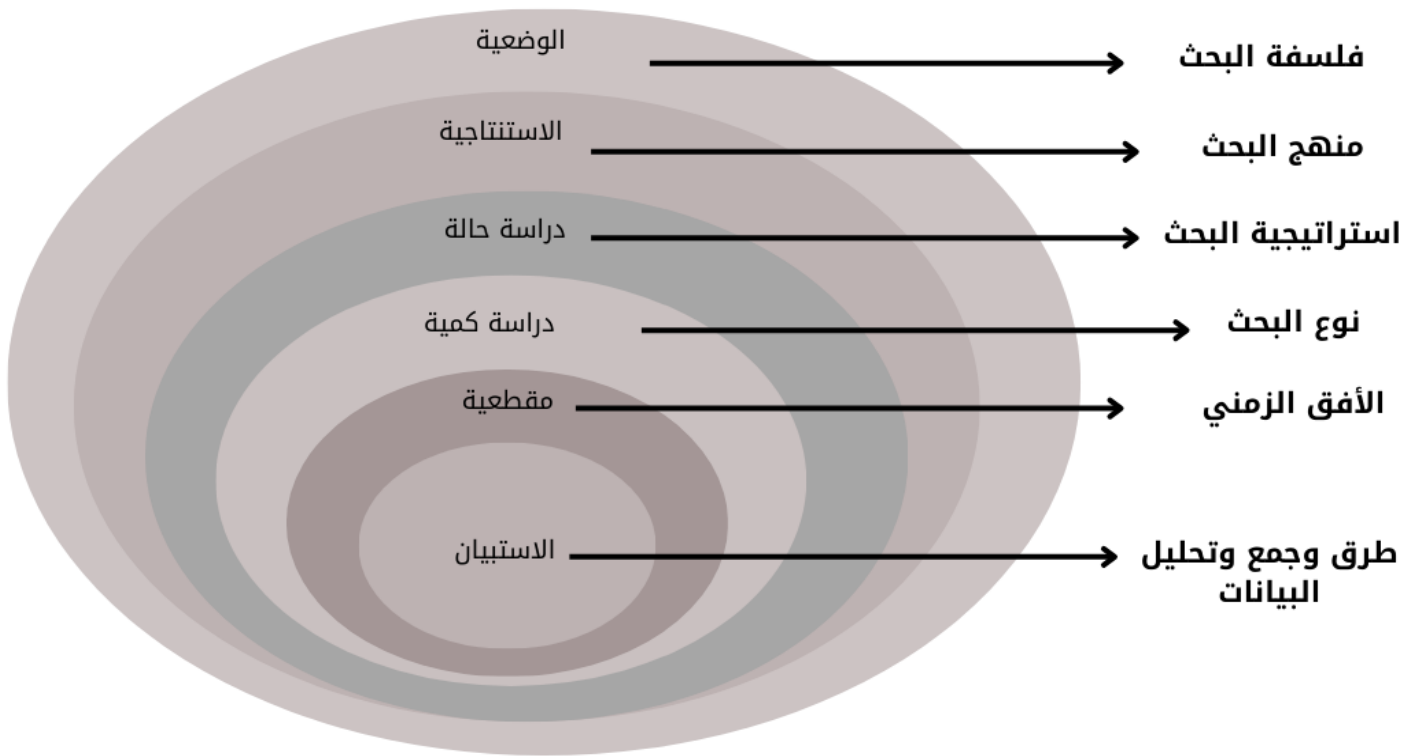


النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب (٢٠٢٤)

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي
منهج البحث: استنتاجي
استراتيجية البحث: دراسة حالة
نوع البحث: كمية
الأفق الزمني: مقطعية
طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب (٢٠٢٤)

1.9. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تقييم مدى فعالية برامج التطوير والتدريب المقدمة للفريق وأثرها على مهارات وأداء الفريق، كما سيتم تحليل البيانات المتعلقة بمستوى المهارات والأداء للوقوف على نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، لذا تعمل الطالبة على دراسة ميدانية للكشف عن تأثير برامج التطوير والتدريب المقدمة للفريق على مستوى مهاراتهم وأدائهم في شركة راز الماسية العقارية في مدينة جدة.

1.10. 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:

يُعدُّ تدريب وتنمية الموارد البشرية أمرًا ضروريًا في المنظمات المعاصرة، لمواجهة التحديات الناتجة عن التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتطور نظم العمل، فهذه النظم والأساليب أصبحت أكثر تعقيدًا وتتطلب مهارات متعددة ومتقدمة، وهو ما يتطلب التركيز على التدريب والتنمية لتحقيق النجاح. (رفاعي، ٢٠١٧)

وفي ظل التطور العالمي في مجال الإدارة، أصبح من الضروري أن تعتمد منظمات اليوم مفهوم فرق العمل، وتسعى إلى تشكيل وإدارة فرق قادرة على الإنجاز، والتطور، والمشاركة، والإبداع، تأتي هذه الحاجة استجابة للتحديات والمتغيرات العالمية، حيث تلعب هذه الفرق دوراً مهماً في تلبية متطلبات البيئات المحلية والعالمية الخاصة بتلك المنظمات. (عبد، ٢٠١٧)

كما يهدف التدريب إلى تعزيز معرفة الأفراد ومهاراتهم وسلوكياتهم واتباع اتجاهات إيجابية من خلال تحسين كمية ونوعية معلوماتهم، مما يسهم في زيادة كفاءتهم وفاعليتهم، وهذا التأثير الإيجابي ينعكس على حياتهم العملية داخل وخارج المنظمات، مما يدعم المشروعات ويساهم في التنمية ورفع الإنتاجية في المجتمع. (رفاعي، ٢٠١٧)

وتُعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً في المنظمات وأحد أبرز الأصول التي لا يمكن تحقيق أهدافها من دونها، فهي تشكل جزءاً حيوياً من وظائف الإدارة، حيث تركز على العنصر البشري الذي يُعتبر أثمن مورد وأهمه في تحسين إنتاجية المنظمة، فبدون الأفراد، تصبح المنظمة مجرد مجموعة من الأصول الثابتة التي لا تستطيع العمل بمفردها، إذ يتعين وجود العنصر البشري لقيادة بقية الموارد وإحداث التغييرات التنظيمية اللازمة لتنمية الكفاءة والأداء. (الأمر، ٢٠١٢)

وارتبط ظهور البرامج التدريبية وأهميتها بتطور التنمية الإدارية كظاهرة حضارية وسلوكية واقتصادية، ونظمت العديد من المؤسسات هذه البرامج كنشاط إنساني ذو أهمية كبيرة، لما لها من تأثير واضح في تعزيز الكفاءة البشرية، ومن الضروري صياغة قواعد لضبط وتقييم وتنظيم هذه الأنشطة، لضمان تحقيق الأهداف

المرجوة بشكل صحيح وفعال، لذلك تتجلى أهمية تقييم البرامج التدريبية وفقاً لما يتم تنفيذه على أرض الواقع وبما يتناسب مع احتياجات المنظمات وسوق العمل. (رفاعي، ٢٠١٧)

كما يعتبر التدريب من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف وقدرات الأفراد، مما يسهم في زيادة الإنتاجية، ويهدف التدريب إلى تطوير مهارات ومهارات الأفراد، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم عبر تكوينهم وترقيتهم، مما يعزز مسيرتهم الوظيفية، وبالتالي، انتقل دور إدارة الموارد البشرية من تنفيذ المهام التقليدية كاختيار وتعيين وتكوين وتحفيز الأفراد إلى التركيز على البعد الاستراتيجي للاستثمار في العنصر البشري. (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

وتزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب كوسيلة فعالة لربط عوامل الإنتاج المادية بالعاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركات بكفاءة وفعالية، وأصبح التدريب أداة أساسية تسعى من خلالها المؤسسات لتعزيز إنتاجيتها. (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

2.2. المتغير المستقل (التطوير والتدريب)

يمكن تعريف التدريب في مكان العمل بأنه فن الإدارة، حيث تنشأ لدى المتدرب حوافز قوية تدفعه نحو تحقيق الأهداف المرجوة. من المفترض أن تؤدي هذه الأهداف إلى تأثير إيجابي على المنظمة بفضل الخصائص المميزة للعلاقة التدريبية. (رفاعي، ٢٠١٧)

وتتميز العلاقة بين المدرب والمتدرب عن غيرها من علاقات القائد بفريقه، حيث يقوم المتدرب بالثقة في خبرات المدرب ونصائحه، في حين يؤمن المدرب بقدرة المتدرب على التعلم والاستفادة من هذه التوجيهات، تمثل هذه الديناميكية فلسفة قيادية تتضمن تفاصيل متعددة حول الثقة المتبادلة والاحترام بين الطرفين، حيث يصبح المدرب هو الرئيس الموثوق والمتدرب هو المرؤوس الموثوق. (رفاعي، ٢٠١٧)

ويعرف التدريب بأنه النشاطات والوسائل التي تعزز تحفيز العمال تشمل جميع الطرق والدعائم التي تسهم في تطوير معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية، مما يساعدهم في تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية والاجتماعية، مع تعزيز أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية. (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

ولأن العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد سواء كانت مهنية أو تقنية أو سلوكية، تزيد من كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم الحالية أو المستقبلية، تعد هذه العملية وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، كما أنها ضرورية للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية، وتعتبر أيضاً وسيلة فعالة لتنظيم الموارد البشرية، مما يعزز نمو المؤسسة وتطورها، لذا فهي تُعتبر استثماراً في العامل، ويجب أن تشمل هذه العملية جميع أعضاء المؤسسة، بما في ذلك المسؤولين، وهي عملية مستمرة لتجديد المعلومات. (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

ويعرف التدريب بأنه عملية منظمة تهدف إلى تطوير المهارات والقدرات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين، مما يمكنهم من تحقيق أداء فعال ومثمر يسهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بكفاءة عالية. (القوقا، ٢٠٠٧)

ولا يمكن أن يحقق التدريب النتائج المرجوة إلا من خلال تواصل جيد، مما يستلزم وجود درجة عالية من الثقة بين المدرب والمتدرب، فاحتمال تقديم المدرب نصيحة خاطئة أو رفض المتدرب التشجيع قد يؤديان إلى نتائج عكسية، على سبيل المثال، قد يسعى قائد أو إداري في مؤسسة لتدريب أحد أعضاء الفريق، لكن ذلك قد ينتج عنه نتائج لا تلبي التوقعات والأهداف المحددة. (رفاعي، ٢٠١٧)

كما يمكن القول إن التدريب يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات اللازمة لأعمالهم، وتعزيز المهارات والقدرات لديهم، مما يمكنهم من استغلال طاقاتهم بشكل أفضل، كما يسعى التدريب إلى تعديل سلوك الأفراد وتطوير أساليب أدائهم، بهدف توفير فرص للتحسين والتطوير في العمل وضمان تحقيق الأهداف المحددة. (القوقا، ٢٠٠٧)

أهمية التطوير والتدريب:

تكمن أهمية التدريب والتطوير في تعزيز أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، مما يعزز روح الفريق والتعاون، كما أنه يحسن قدرات الأفراد على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتحديات والمستجدات، بالإضافة إلى ذلك، يسهم التدريب والتطوير في توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، حيث يشعر الأفراد بقيمتهم واهتمام الإدارة بتطويرهم، وأخيراً، يعمل على تنمية التوجه الذاتي للأفراد نحو خدمات المنظمة، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء، من خلال التركيز على هذه الجوانب، يمكن بناء بيئة عمل إيجابية تدفع نحو الابتكار وتحقيق الأهداف المشتركة. (الأمر، ٢٠١٢)

ويساهم التدريب الفعال في تعزيز الأداء والإنتاجية من خلال توضيح الأهداف وطرائق العمل، مما ينمي مهارات الأفراد ويربط أهدافهم بأهداف المنظمة، كما يعزز التدريب الاتجاهات الإيجابية تجاه المنظمة، ويفتحها على المجتمع الخارجي لتطوير برامجها، ويساعد أيضاً في توضيح السياسات العامة، وتجديد المعلومات اللازمة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات، بالإضافة إلى تطوير أساليب القيادة وتحسين القرارات الإدارية، وبناء قاعدة قوية للتواصل والاستشارات الداخلية. (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

كما تتجلى أهمية التدريب للعامل في المنظمة من خلال تزويده بالكفاءات اللازمة، حيث يحقق التدريب نتائج إيجابية متعددة، تشمل تحسين فهم الموظف للمنظمة وتوضيح دوره فيها، والمساعدة في حل مشكلات العمل، وتعزيز الدافعية نحو الأداء وخلق فرص للنمو والتطور، ويساهم في تقليل التوتر الناتج عن نقص المعرفة أو المهارة، ويعمل على تطوير القدرات الذاتية وتعزيز رفاهية العاملين. (القوقا، ٢٠٠٧)

أهداف برامج التطوير والتدريب:

تتعدد أهداف التطوير والتدريب، حيث تشمل زيادة معارف الموظفين، وتنمية مهاراتهم، وتحسين اتجاهاتهم وخبراتهم، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة، وتولي مسؤوليات جديدة عند الترقية، كذلك يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل، وزيادة ثقتهم بأنفسهم. لتحقيق هذه الأهداف المتنوعة، من الضروري تصميم

برامج تدريبية وتنموية متكاملة ومتنوعة، تتناسب مع احتياجات الموظفين وتكون مرتبة بشكل يسهل متابعتها. (الأمر، ٢٠١٢)

عناصر التطوير والتدريب:

تتكون عناصر التدريب من ثلاثة مكونات رئيسية، أولاً المادة العلمية، التي غالباً ما تكون مختصرة وتحتوي على تطبيقات وحالات دراسية، حيث تُوزَّع ضمن حقيبة التدريب، يمكن للمتدرب تنفيذ بعض الأنشطة بمفرده والبعض الآخر بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ثانياً المدرب، وهو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتحقيق أهداف التدريب، من الضروري أن يتم اختيار مدرب مؤهل قادر على استخدام وسائل وأساليب تدريب متنوعة تتناسب مع طبيعة المتدرب وأهدافه ومستوى التدريب، ثالثاً المتدرب، الذي يُعتبر عنصراً محورياً في العملية التدريبية، فعندما يكون المتدرب مقتنعاً بأهداف التدريب وحاجته لها، فإن ذلك يساهم في نجاح عملية التدريب. (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

أسس التدريب:

تتطلب عملية التدريب استمرارية ومرونة في تنفيذ البرنامج مع تعدد الخيارات المتاحة، يجب أن تكون أهداف البرنامج واضحة وواقعية، وأن تلبى احتياجات تدريبية حقيقية، كما يتعين على التدريب استثمار معطيات التقنيات التربوية واعتماد وسائل متعددة لتحقيق أهدافه، بالإضافة إلى ضرورة تأسيسه على إطار أو نموذج نظري يستند إلى الحقائق التجريبية. (الجغير، ٢٠٢٢)

أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب حسب معايير مختلفة تُبرز الأهداف والبيئات الزمنية والمكانية، أولاً يمكن تصنيف التدريب من حيث الزمان إلى نوعين رئيسيين: التدريب المستمر، الذي يركز على تطوير المهارات بشكل دوري ويعزز التعلم المستدام، والتدريب المؤقت، الذي يُنفذ لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية قصيرة، ثانياً يُقسم التدريب من حيث المكان إلى تدريب داخلي، يُجرى ضمن بيئة العمل المألوفة ويسهل التفاعل الفعال، وتدريب خارجي، يوفر فرصاً لتجارب جديدة مع متخصصين، أخيراً من حيث الأهداف، يشمل التدريب عدة

مجالات، مثل التدريب المهاري الذي يركز على تحسين المهارات الفنية، والتدريب الإداري الذي يهدف إلى تطوير القدرات القيادية، بالإضافة إلى تدريب تطوير الذات الذي يعزز الشخصية والثقة بالنفس، تساهم هذه الأنواع بشكل ملحوظ في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، مما يعزز الأداء والكفاءة في مجالات العمل المختلفة. (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد - التدريب أثناء العمل - التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة - التدريب بغرض الترقية و النقل - التدريب للتهيئة على التقاعد	- التدريب المهني أو الفني - التدريب التخصصي - التدريب الاداري	- التدريب داخل المنظمة - التدريب خارج المنظمة

الشكل: رقم ٣

المصدر: (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

خطوات التدريب:



الشكل: رقم ٤

المصدر: (عبد، ٢٠١٥)

أساليب تقييم البرنامج التدريبي:

تتعدد أساليب تقييم البرنامج التدريبي، حيث تشمل الاستبانة التي تُستخدم لجمع آراء المشاركين، والملاحظة المباشرة التي تتيح تقييم الأداء في الوقت الفعلي، كما يتم استخدام قياس الاتجاه، الذي يساعد في فهم توجهات المتدربين حيال المحتوى والنتائج، بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الاختبارات واختبار الأداء أدوات فعّالة لتحديد مستوى الفهم والمهارات المكتسبة. تُعد المقابلات وسيلة لتقييم الاحتياجات الفردية واكتساب رؤى شخصية أعمق، كما يمكن الاستفادة من سجل الأداء لمتابعة تقدم المتدربين بشكل دقيق، ويشكل الحفل الختامي فرصة لعرض الإنجازات وتقدير الجهود المبذولة، تمثل هذه الأساليب مجتمعة إطاراً شاملاً لتقييم فعالية البرامج التدريبية وتحسينها المستقبلي. (القوقا، ٢٠٠٧)

2.3. المتغير التابع (مهارات الفريق وأدائهم)

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، حيث يتميز هؤلاء الأفراد بامتلاك مهارات متكاملة تساهم في تحقيق تلك الأهداف، يجمعهم هدف واحد بالإضافة إلى وجود طريقة متوافقة للعمل يساهم في نجاحهم كمجموعة. (إدريس وآخرين، ٢٠١٤)

فريق العمل هو نهج إداري يعتمد على أهمية التعاون والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، مما يعزز القدرة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر. (مالكية، ٢٠١٨)

ومفاهيم فرق العمل متنوعة وتعتمد على اختلاف وجهات نظر الباحثين واهتماماتهم، من بين التعريفات التي يمكن ذكرها، يُعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون لتحقيق أهداف محددة ومشتركة. (عبد، ٢٠١٧)

ويمكن تعريف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتكاملة، الذين يتعاونون لأداء مهمة محددة معاً ويتشاركون المسؤولية لتحقيق أهداف تلك المهمة. (الرشيدي، ٢٠٢١)

كما تعتبر فرق العمل من أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ظل المنافسة الشديدة، حيث تسعى كل منظمة لتحقيق أعلى مستوى من الجودة، ولتحقيق الأهداف المنشودة، أصبح من الضروري تعزيز التعاون والتكامل بين العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، مع التركيز على قدرتهم على العمل الجماعي بشكل فعال. (مالكية، ٢٠١٨)

ويركز مفهوم فريق العمل على الأداء الشامل، حيث يتحمل الأعضاء مسؤوليات فردية وجماعية في مشاركتهم وأدائهم، ويُميز فريق العمل بتفاعل أفرادهِ واندفاعهم، بالإضافة إلى معرفتهم الواسعة ومهاراتهم الفردية التي تسهم في إنتاج منتجات أو اتخاذ قرارات تعزز الجودة. (الرشيدي، ٢٠٢١)

وفرق العمل هي جماعات مؤسسية تُنشأ لتحقيق أهداف محددة تتطلب تنسيق وتفاعل بين الأعضاء، حيث يتولى الأعضاء مسؤولية الوصول لهذه الأهداف ويُمنحون تمكيناً في اتخاذ القرارات، تُعتبر الفرق وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي بشكل متناسق، وغالباً ما يتم استخدام مصطلح الجماعة عند الحديث عن الديناميكيات، بينما يُستخدم فريق العمل في التطبيقات العملية. (إدريس وآخرين، ٢٠١٤)

أهمية فريق العمل:

تعتبر فرق العمل أداة فعالة لإنجاز المهام المشتركة، حيث تُظهر التجارب أن أي مجموعة من البشر يمكن أن تتحول إلى قوة متكاملة تتعاون لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية، وتحصل المنظمات على العديد من المزايا من فرق العمل الفعالة، ومن أهمها: زيادة الإنتاجية، تعزيز الجانب الإنساني، المرونة، الالتزام، تحسين الجودة، ورفع مستوى رضا العملاء. (مالكية، ٢٠١٨)

تكمُن أهمية بناء فرق العمل في كونها أسلوبًا حديثًا يسهم في فهم الأفراد واحتياجاتهم، مما يعزز إدراك سلوكهم ودوافعهم وقدراتهم وإبداعاتهم، هذا الفهم يساعد في تحسين التعامل بين الأعضاء ومرونة التفاعل، مما ينعكس إيجابًا على تنسيق الجهود وحل الخلافات وسوء الفهم. كما يعزز الدعم والثقة والولاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج إيجابية. (بيدة، ٢٠١٧)

أهداف فريق العمل:

تهدف جهود بناء الفريق إلى تعزيز الثقة بين الأعضاء وتطوير مهارات المديرين في جوانب متعددة تشمل تحسين العلاقات الشخصية مع مرؤوسيه وزملائهم ورؤسائهم، كما يُعنى هذا البناء بتعزيز قدرة المديرين على مواجهة المشكلات وحل المنازعات، وتنشيط الاتصالات داخل الفريق، بالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز على تنمية مهارات المديرين في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، فضلاً عن تطوير مهارات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وأخيراً يهدف لبناء قدرات المديرين في الربط بين دوافع وسلوك العاملين والمكافآت المالية المتاحة في المنظمة. (عبده، ٢٠١٧)

خصائص فريق العمل الفعال:

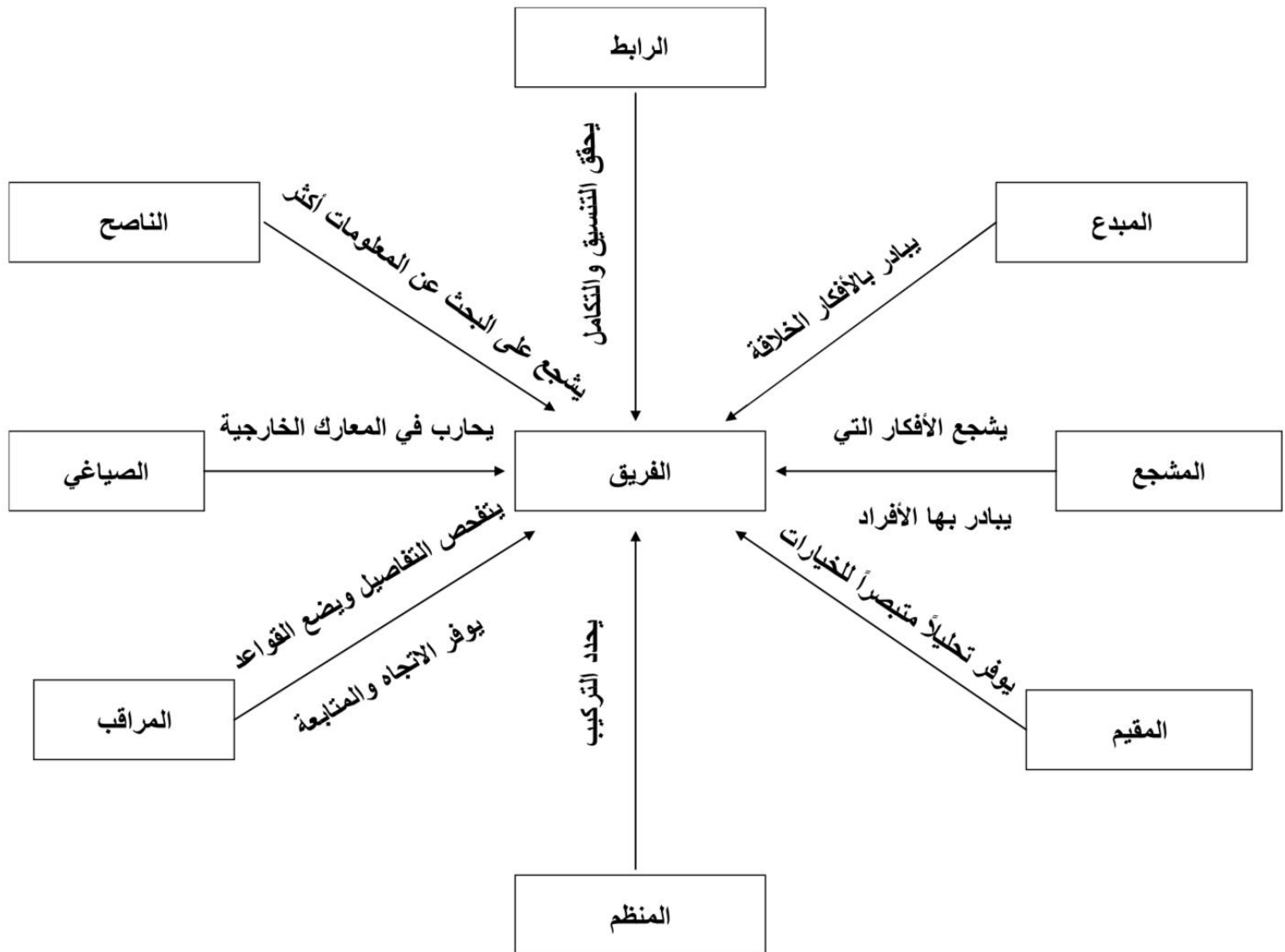
تتسم فرق العمل الفعّالة بعدة خصائص تميزها عن الفرق غير الفعّالة، حيث تسود فيها علاقات قائمة على الثقة والاحترام والتعاون، ويُعتبر الخلاف طبيعياً ويدور حول الموضوعات بدلاً من الأشخاص، وتتسم المعلومات بالتدفق الحر بين جميع أعضاء الفريق، وتتميز بالوضوح والدقة، كما تُبنى القرارات على معلومات موثوقة يتم التوصل إليها بالإجماع، ويلتزم بها الجميع، والسلطة تعتمد على الكفاءة، ولا تخضع لقوانين تبادل المنافع، بل تشارك فيها جميع الأطراف بشكل عادل ودون مفاوضات معقدة. (إدريس وآخرين، ٢٠١٤)

منافع فريق العمل:

يساهم فريق العمل في تحسين الأداء بفضل الجمع بين خبرات ومعارف عديدة، مما يزيد من الفعالية في التصدي للمشكلات بشكل إبداعي وشامل، كما يعزز من الرغبة في المجازفة والاستعداد للتغيير، بينما يضمن

الالتزام المشترك بالأهداف وتحمل المسؤولية لإنجاز المهام. بالإضافة إلى ذلك، يعمل التفويض الفعال في أداء المهام على تعزيز الأثر الإيجابي، مما يخلق بيئة مليئة بالتحفيز والدوافع لأعضاء الفريق. (عبد، ٢٠١٧)

أدوار فريق العمل:



الشكل: رقم ٥

المصدر: (حميد، ٢٠١٦)

العوامل التي تساهم في نجاح فريق العمل:

تتعدد العوامل التي تساهم في نجاح فرق العمل ذات الأداء المتميز، حيث أظهرت الدراسات أن هذه الفرق تتصف بعدة خصائص أساسية. أولاً، يتطلب الأمر وجود أهداف واضحة يسعى الفريق لتحقيقها، كما يجب أن يتناسب تكوين الفريق مع هذه الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في توجيه الفريق، أيضاً يتعين تحقيق دعم تنظيمي مناسب وتوفر المهارات الاجتماعية لدى الأعضاء. من المهم تحديد الأدوار بشكل دقيق وواضح، وتنمية دوافع الأفراد نحو العمل الجماعي، علاوةً على ذلك، يجب احترام ثقافة المنظمة والسعي لتطويرها، تماسك الفريق يعني أن كلما زادت درجة تماسك الأعضاء، أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء، وأخيراً يجب أن يحصل الفريق على الدعم التنظيمي اللازم من قبل المؤسسة. (مالكية، ٢٠١٨)

مهارات فريق العمل:

تعتبر مهارات قيادة فريق العمل مجموعة متكاملة من المهارات الفنية والذهنية والسلوكية والإدارية التي يتوقع أن تتوفر بدرجات متفاوتة لدى الأفراد، وخاصة القادة الإداريين، تسهم هذه المهارات في إدارة العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، يمكن تصنيف هذه المهارات إلى أربعة أصناف: مهارات ذاتية، فنية، إنسانية، وإدراكية، مما يمكن المديرين من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. (طبيب وآخرين، ٢٠١٦)

معوقات بناء فريق العمل:

تواجه المنظمات العديد من التحديات في بناء فرق العمل، أبرزها الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات الأفراد، ويتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتقنيات الحديثة والتركيز على الكفاءات المتميزة لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرووسين حجر الأساس لنجاح الفرق، حيث يلعب القائد دوراً حيوياً في تعزيز هذه العلاقة ضمن مناخ من الثقة والاحترام. ينبغي على القائد أن يفهم احتياجات كل من المنظمة والأفراد، مما يساهم في خلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف الإدارة العليا في وقت يتماشى مع تطلعات الأفراد. (بيدة، ٢٠١٧)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتجلى العلاقة بين برامج التطوير والتدريب المقدمة للفريق ومستوى مهارات الفريق وأدائه بشكل واضح، حيث تُعتبر هذه البرامج استثمارًا في رأس المال البشري، من خلال تدريب الأعضاء على مهارات جديدة وتحديث المعارف، يتم تعزيز الكفاءة والإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق، كما يُساعد التدريب في تعزيز التواصل والتعاون بين الأعضاء، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الإبداع وتزيد من التفاعل. بالتالي، فإن برامج التطوير تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال رفع مستوى المهارات وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء.

2.5. الخاتمة

أظهرت نتائج دراسة رفاعي بضرورة اعتماد وسائل وأساليب محكمة ومناسبة لتقدير وتحديد الاحتياجات من برامج التدريب بما يناسب المتدربين في المؤسسات المرسله لهم. (رفاعي، ٢٠١٧)

واستنتجت نتائج دراسة عبده بإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية الحالية على استخدام أسلوب فرق العمل، وذلك لرفع الوعي لدى الموظفين وتنمية قدراتهم لتنمية مهاراتهم وتعريفهم بالمجالات التي يمكن تطويرها من خلال استخدام أسلوب فرق العمل. (عبده، ٢٠١٧)

كما أكدت نتائج دراسة رفاعي بضرورة تعزيز وتقوية دور البرنامج التدريبي في توفير الإرشاد التعليمي اللازم لحل المشاكل الوظيفية بالنسبة للمتدربين. (رفاعي، ٢٠١٧)

واوصت نتائج دراسة الأعرم بإعطاء الأهمية لمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وأن يكون هناك تقييم بمدى الاستفادة من الدورات، وانعكاس ذلك على أدائهم بعد عودتهم لعملهم ويجب أن يكون هناك تقييم دقيق للبرامج التدريبية للتأكد من استخدام الاساليب والوسائل الحديثة وأن يكون هذا التقييم قبل تنفيذ البرامج التدريبية وبعدها. (الأعرم، ٢٠١٢)

وأظهرت نتائج دراسة عبده بمراعاة التنوع في خبرات ومهارات الموظفين في فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة ونوعية المشاكل التي تم تحديدها لما لذلك من زيادة فرص نجاح فرق العمل في مواجهة وحل المشاكل. (عبده، ٢٠١٧)

وكان مضمون نتائج دراسة رفاعي بضرورة التشديد على أهمية وضوح أهداف البرنامج التدريبي في رفع مستوى الكفاءات البشرية من معارف ومهارات وخبرات وأنماط سلوكية. (رفاعي، ٢٠١٧)

وأكدت نتائج دراسة عبده بأن يكون هناك متابعة دائمة من الإدارة العليا لإنجازات فرق العمل في إيجاد الحلول وتنفيذها للمشكلات التي تم تصميم فرق العمل من أجلها. (عبده، ٢٠١٧)

واستنتجت نتائج دراسة القوقا بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في للمنظمات متوسطة الحجم، وتقديم التدريب حسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين. (القوقا، ٢٠٠٧)

وأوضحت نتائج دراسة عبده ربط الحوافز بمستوى أداء فرق العمل مما يجعل الموظفين يدركون أهمية تحسين الأداء من خلال تكوين فرق العمل. (عبده، ٢٠١٧)

وأظهرت نتائج دراسة عبده أنه من أجل الاستفادة الحقيقية من الدورات التدريبية والتنمية يجب إضافة عنصر الحوافز الزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي. (الأمر، ٢٠١٢)

وأوصت نتائج دراسة بلقاسم وآخرين بالتركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل والأولوية وبناء على معايير علمية للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة. (بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧)

وأكدت نتائج دراسة الرشيدى بتشجيع المديرين على تكوين فرق العمل والاهتمام بمقترحات الأعضاء وتحفيزهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات. (الرشيدى، ٢٠٢١)

كما أظهرت نتائج دراسة القوقا بالعمل على توعية إدارة المنظمات متوسطة الحجم بأهمية التدريب وضرورة إيجاد من يتابع التدريب داخل المنظمة. (القوقا، ٢٠٠٧)

واستنتجت نتائج دراسة الجغير بان يتم الاستمرار في عقد البرامج التدريبية للعاملين لما لذلك من أثر ايجابي على مستوى أداء العاملين، ومستوى الإنتاجية في المؤسسة، ومستوى تطور المؤسسة. (الجغير، ٢٠٢٢)

وأكدت نتائج المحيميدي من الضروري أن يأخذ مديرو الأقسام على عاتقهم مهمة تحديد متطلبات التدريب والوفاء بها من خلال فحص البيانات من قواعد البيانات الموجودة ومراجعات أداء الموظفين بهدف تطوير الدورات التدريبية. (المحيميدي،)

كما أوصت نتائج دراسة الرشيدى بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بنشر ثقافة فرق العمل بين المديرين والعاملين، وأن يتم اطلاعهم على دور فرق العمل الفعال في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف. (الرشيدى، ٢٠٢١)

واظهرت نتئج طيب وآخرين بإعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام، بحيث تأخذ صفة الاستمرارية للمحافظة على درجة الممارسة الكبيرة ومواكب التطورات الحديثة والمعاصرة في مهارات قيادة فريق العمل. (طيب وآخرين، ٢٠١٦)

وأكدت نتائج دراسة إدريس وآخرين بأنه يجب التعامل مع فرق العمل على أنها أداة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها، كما أنها مفهوم هندسي واجب لتحقيق التحسين والتطوير لنكون معا أفضل. (إدريس وآخرين، ٢٠١٤)

قائمة المراجع

- إدريس وآخرين، ٢٠١٤، فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء.
- الأعر، ٢٠١٢، أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية.
- الجعير، ٢٠٢٢، أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش.
- الرشيد، ٢٠٢١، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- الشهري وآخرين، ٢٠٢٢، أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق روية ٢٠٣٠.
- الشيخ وآخرين، ٢٠١١، الدور الاستراتيجي للتدريب وأثره في تنمية القيادات الإدارية.
- العزة وآخرين، ٢٠٢٢، أثر استراتيجيات التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام.
- القوقا، ٢٠٠٧، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة.
- المحمدي، ، أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.
- المرسومي، ٢٠٢٢، أثر البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمة.
- بصوص، ٢٠٢٣، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية.
- بيده، ٢٠١٧، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة.
- بلقاسم وآخرين، ٢٠١٧، أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب.
- حميد، ٢٠١٦، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات.
- رفاعي، ٢٠١٧، دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية.
- سوبجاكي وآخرين، ٢٠٢٠، أثر مخرجات البرامج التدريبية على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية.
- طيب وآخرين، ٢٠١٦، مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم.
- عبد القادر وآخرين، ٢٠٢٣، أثر التدريب المستمر على تحسين إدارة الجودة الشاملة.
- عبده، ٢٠١٥، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي.
- مالكية، ٢٠١٨، دور القيادة في توجيه فريق العمل.