

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات:

دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية

السعودية

إعداد الطالبة

هبة هاني محمد اللوح

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025 – 1447



# إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في حياتي. إلى والدتي الحنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة، وإلى والدي العزيز، الذي علمني قوة الإرادة والمثابرة.

إلى زوجي العزيز، الذي كان لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتقدير وامتنان لدعّمه وصبره اللامحدود.

إلى أبنائي الأحباء، الذين كانوا مصدر الإلهام والدافع للاستمرار، فروّيتهم يكبرون كانت أكبر حافز لي لبذل الجهد وتحقيق النجاح.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا سندًا لي بدعائهم ووقوفهم إلى جانبي في كل الظروف، فلكم مني كل الحب والتقدير.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان لخبرتهم وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وشجعتني، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

# شكر ونفلة

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

الهدف الرئيس للدراسة هو التعرف على أثر برامج التدريب الثقافي في أداء فرق عمل متعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية بالمملكة العربية السعودية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (350) مفردة من العاملين في مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية

توصلت الدراسة الحالية، التي تناولت "تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات: دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية"، إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أكدت وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التدريب الثقافي (المعرفي، السلوكي، الإدراكي، والتنظيمي) في تعزيز أداء فرق العمل متعددة الجنسيات، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد كشفت

بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريب ثقافي متخصصة تراعي التنوع الثقافي داخل فرق المشاريع متعددة الجنسيات وتلائم طبيعة المشروع وسياقه المحلي والدولي ، تعزيز البعد الإدراكي في التدريب من خلال أنشطة تساعد المتدربين على فهم تأثير الخلفيات الثقافية على الأداء والتواصل داخل الفريق.

الكلمات المفتاحية: برامج التدريب الثقافي - فرق المشاريع متعددة الجنسيات - مشروع سكاكا للطاقة

الشمسية

## قائمة المحتويات

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم                                          |
| ب.....  | الإهداء                                                         |
| ج.....  | الشكر والتقدير                                                  |
| د.....  | المستخلص                                                        |
| ه.....  | قائمة المحتويات                                                 |
| ط.....  | قائمة الجداول                                                   |
| ي.....  | قائمة الأشكال                                                   |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                               |
| 1.....  | 1.1 مقدمة:                                                      |
| 1.....  | 2.1 مشكلة الدراسة:                                              |
| 2.....  | 3.1 أهمية الدراسة:                                              |
| 3.....  | 4.1 أهداف الدراسة:                                              |
| 4.....  | 5.1 تساؤلات الدراسة:                                            |
| 5.....  | 6.1 فروض الدراسة:                                               |
| 6.....  | 7.1 متغيرات الدراسة:                                            |
| 7.....  | 8.1 الدراسات السابقة:                                           |
| 15..... | 9.1 التعليق على الدراسات السابقة:                               |
| 15..... | 2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: |

|         |       |                                          |
|---------|-------|------------------------------------------|
| 16..... | 2     | مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:    |
| 17..... | 2     | ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: |
| 18..... | 10.1  | الفجوة البحثية:                          |
| 18..... | 11.1  | المنطلقات النظرية للدراسة:               |
| 22..... | 12.1  | المنهجية وطرق البحث:                     |
| 22..... | 13.1  | أدوات الدراسة :                          |
| 23..... | 14.1  | حدود الدراسة :                           |
| 23..... | 15.1  | هيكل الدراسة:                            |
| 24..... |       | الفصل الثاني: الإطار النظري              |
| 24..... |       | المبحث الأول: التدريب                    |
| 24..... | 1.1.2 | المقدمة                                  |
| 25..... | 2.1.2 | مفهوم التدريب                            |
| 28..... | 3.1.2 | وظائف التدريب:                           |
| 28..... | 4.1.2 | أهمية التدريب:                           |
| 31..... | 5.1.2 | أهداف التدريب:                           |
| 32..... | 6.1.2 | عناصر العملية التدريبية                  |
| 33..... | 7.1.2 | تعريف التدريب الثقافي:                   |
| 34..... | 8.1.2 | خصائص التدريب الثقافي                    |
| 37..... |       | المبحث الثاني: أداء فريق العمل           |
| 37..... | 1.2.2 | أداء فريق العمل:                         |

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 37 | 2.2.2 مفهوم فريق العمل:                                |
| 38 | 3.2.2 فريق عمل المشاريع                                |
| 38 | 4.2.2 أهمية فريق العمل:                                |
| 39 | 5.2.2 مفهوم أداء فريق العمل:                           |
| 40 | 6.2.2 أبعاد أداء فريق العمل:                           |
| 41 | 7.2.2 أبعاد متغير أداء فريق العمل                      |
| 42 | 8.2.2 جوده فريق العمل                                  |
| 42 | 9.2.2 مفهوم جودة فريق العمل:                           |
| 43 | 10.2.2 أبعاد جودة فريق العمل:                          |
| 45 | 11.2.2 العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فريق العمل: |
| 47 | 12.2.2 العلاقة بين جودة فريق العمل وأداء فريق العمل:   |
| 48 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها                |
| 48 | 1.3 المقدمة                                            |
| 48 | 2.3 منهج الدراسة                                       |
| 50 | 3.3 أداة الدراسة                                       |
| 51 | 4.3 مفتاح التصحيح:                                     |
| 52 | 6.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة                            |
| 55 | 7.3 صدق أداة الدراسة:                                  |
| 61 | 8.3 أساليب تحليل البيانات:                             |
| 63 | الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة                     |

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 63.....  | 1.4 المقدمة                         |
| 63.....  | 2.4 خصائص عينة الدراسة:             |
| 73.....  | 3.4 دراسة محاور الاستبيان:          |
| 73.....  | المحور الأول برامج التدريب الثقافي  |
| 84.....  | المحور الثاني أداء فرق عمل المشاريع |
| 88.....  | 4.4 التحقق من فرضيات الدراسة        |
| 97.....  | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات     |
| 97.....  | 1.5 ملخص نتائج الدراسة:             |
| 99.....  | 2.5 خلاصة النتائج                   |
| 101..... | 3.5 توصيات الدراسة:                 |
| 102..... | 4.5 مقترحات الدراسة                 |
| 104..... | Abstract                            |
| 105..... | قائمة المراجع                       |
| 105..... | أولاً: المراجع العربية              |
| 107..... | ثانياً: المراجع الأجنبية            |
| 112..... | الملاحق                             |
| 113..... | استمارة استبيان                     |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                            | رقم<br>الصفحة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول (1) القسم الثاني من الاستبانة                                                  | 51            |
| 2.            | جدول رقم (2) مفتاح التصحيح                                                            | 51            |
| 3.            | جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة                                                 | 55            |
| 4.            | الجدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب الثقافي على أداء فرق العمل | 57            |
| 5.            | الجدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمجاور أداة الدراسة                         | 59            |
| 6.            | جدول رقم (7) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي                      | 61            |
| 7.            | جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع                                       | 63            |
| 8.            | جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية                               | 64            |
| 9.            | جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي                               | 66            |
| 10.           | جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي                            | 69            |
| 11.           | جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                              | 71            |
| 12.           | جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات البعد المعرفي     | 74            |
| 13.           | جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات البعد السلوكي     | 76            |
| 14.           | جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات البعد الإدراكي    | 78            |

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                            | رقم<br>الصفحة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 15.           | جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب<br>لعبارات البعد التنظيمي | 81            |
| 16.           | جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب<br>لعبارات المحور الثاني  | 84            |
| 17.           | جدول (17) أثر التوأمة الرقمية على تحسين كفاءة عمليات التدقيق<br>الداخلي               | 89            |
| 18.           | جدول (18) أثر البعد المعرفي في تحسين أداء فرق المشاريع                                | 91            |
| 19.           | جدول (19) أثر البعد السلوكي في تحسين أداء فرق المشاريع                                | 92            |
| 20.           | جدول (20) أثر البعد الإدراكي في تحسين أداء فرق المشاريع                               | 94            |
| 21.           | جدول (21) تقييم التفاعل في البعد التنظيمي في تحسين أداء فرق<br>المشاريع               | 95            |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                                                | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------------|------------|
| 1.        | الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة                            | 7          |
| 2.        | شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع           | 63         |
| 3.        | شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية   | 64         |
| 4.        | شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي   | 67         |
| 5.        | شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي | 69         |
| 6.        | شكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة   | 72         |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

يعد تدريب فرق العمل من أهم القضايا المطروحة للنقاش على أوسع نطاق في عالم اليوم، لأنه يرتبط بشكل وثيق بأهم مورد داخل المنظمات، وهو المورد البشري الذي يمثل المحرك الرئيسي في عملية التنمية والحركة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في أي مجتمع (بن مارني، 2018).

ويمثل تدريب الفرق العمل هو العنصر الأساسي الذي يحقق تطوير الفرق للعاملين، ولذلك فإن نجاح العملية التدريبية يرتكز على توافر مفهوم دقيق وواضح للتدريب بين الأطراف المشاركة في العملية التدريبية من المدربين والمدرّبين ومشرفي التدريب، وإتباع الطرق الحديثة في العملية التدريبية التي تلي الاحتياجات، وبخاصة داخل فرق العمل، حيث تسهم في تنمية الموارد البشرية في فرق العمل وتنمية مهاراتهم ومعارفهم (Alharbi & Aloyuni, 2023).

ويمثل أداء العاملين في فرق المشاريع متعددة الجنسيات أهمية كبيرة، من حيث أن من خلال الأداء الفعال للعاملين يمكن تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية للزبائن والعملاء، ويعبر أداء العاملين عن الفعالية الشاملة للعامل لتنفيذه لمسؤولياته وأدواره المتعلقة بالخدمة المباشرة للزبائن وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية (Zahran , Berma, & Abu El-enin, 2017)

وتعد محطة سكاكا للطاقة الشمسية هي أولى المشروعات المستقلة لتوليد الكهرباء باستخدام الاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية، وتقع في منطقة الجوف بالقرب من مدينة سكاكا، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمحطة 300 ميغا واط، وتغطي من المساحة ما يقارب 6 كيلو مترات مربعة، وتضم أكثر من 1.2 مليون لوحة شمسية (www.vision2030.gov.sa، 2021)

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه فرق المشاريع متعددة الجنسيات مجموعة من التحديات التي يمكن أن تؤثر على ادائها، وخاصة في المشاريع الكبرى مثل مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز

تلك التحديات الاختلافات اللغوية والثقافية بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى حصول سوء فهم في التنسيق والتواصل، وكما أن التفاوت في أساليب اتخاذ القرار والإدارة بين المقاولين والشركات من جنسيات مختلفة قد يحدث تأخيراً في تنفيذ بعض المهام وبالإضافة إلى ذلك، يشكل الامتثال للوائح المحلية، وشروط التراخيص تحدياً رئيسياً حيث تختلف المعايير والقوانين الهندسية والبيئية من بلد إلى آخر.

ومن جهة أخرى، تواجه الفرق تحديات العمل فيما يخص بيئة المناخ القاسية مثل درجات الحرارة المرتفعة في منطقة سكاكا، مما يتطلب اتخاذ التدابير الخاصة بضمان سلامة العمال وكفاءة المعدات، كما أن سلسلة التوريد، وتوفير المواد الضرورية قد يكون صعباً بسبب الاعتماد على التوريد الدولي، مما قد يؤدي إلى حصول تأخيرات في مواعيد تسليم المعدات وأخيراً يشكل التكامل بين الفرق الإدارية والتقنية تحدياً مستمراً، حيث أن المشروع بحاجة إلى تحقيق توازن بين الإدارة الفعالة والابتكار التكنولوجي الفعالة لضمان تحقيق رؤية المملكة 2023 في مجال الطاقة المتجددة بنجاح عالي.

### 3.1 أهمية الدراسة:

#### أولاً/ الأهمية العلمية:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة جداً على (حد علم الباحثة) التي تناولت دراسة موضوع برامج التدريب الثقافي وأثره في أداء فرق عمل متعدد الجنسيات في مشروع سكاكا للطاقة الشمسية
2. كما أن الدراسة الحالية تثير اهتمام الباحثين والمهتمين، وتفتح الأفاق أمامهم لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في نفس الموضوع أو موضوعات ذات الصلة.

#### ثانياً/ الأهمية العملية:

1. دراسة واقعية لظاهرة علمية حديثة تتأثر بها المشاريع الدولية بشكل عام ومشروع سكاكا بشكل خاص
2. تعميم نتائج هذه الدراسة على المسؤولين في المشاريع فرق متعدد الجنسيات الخاصة على وجه الخصوص للوقوف على علاقة برامج التدريب الثقافي وأثره في أداء فرق عمل متعدد الجنسيات لدى

مشروع سكاكا للطاقة الشمسية

3. تفيد الدراسة في التعريف ببرامج التدريب الثقافي وأهميتها واستخداماتها في المشاريع فرق عمل متعدد الجنسيات.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة هو التعرف على أثر برامج التدريب الثقافي في أداء فرق عمل متعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية بالمملكة العربية السعودية:

❖لقاء الضوء على واقع برامج التدريب الثقافي لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية

❖التعرف على مستوى أداء فرق عمل متعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية.

❖الكشف عن العلاقة بين برامج التدريب الثقافي وأداء فرق عمل متعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية.

❖التعرف على أثر برامج التدريب الثقافي على أداء فرق عمل متعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية

❖الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول برامج التدريب الثقافي تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل) لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية

❖الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أداء فرق عمل متعددة الجنسيات تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل) لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية.

## 5.1 تساؤلات الدراسة:

ما أثر برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما واقع برامج التدريب الثقافي لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية؟
- ب- ما علاقة برامج التدريب الثقافي وأداء فرق عمل المشاريع متعددة الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- ت- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- ث- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد العاطفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- ج- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد السلوكي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- ح- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد اللغوي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- خ- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- د- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تأثير برامج التدريب الثقافي في أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية التالية(النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل)؟

د- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تأثير في أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل) ؟

## 6.1 فروض الدراسة:

1. الفرض الرئيس الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) برامج التدريب الثقافي وأداء فرق عمل المشاريع متعددة الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟

2. الفرض الرئيس الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبرامج التدريب الثقافي وأداء فرق عمل المشاريع متعددة الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية

ويتفرع من الفرض الرئيس الثاني الفروض الفرعية التالية:

- أ- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية.
- ب- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد العاطفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- ت- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد السلوكي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- ث- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد اللغوي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟
- ج- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أداء فرق عمل المشاريع المتعدد الجنسيات لدى مشروع سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟

3. الفرض الرئيس الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات

استجابات المبحوثين حول تأثير برامج التدريب الثقافي في أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل)

4. الفرض الرئيس الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات

استجابات المبحوثين حول تأثير في أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات لدى مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل).

## 7.1 متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: برامج التدريب الثقافي. أبعاده: (البعد السلوكي، الإدراكي، المعرفي، التنظيمي)
2. المتغير التابع: أداء فرق عمل المشاريع متعددة الجنسيات. المتغيرات الشخصية والديمغرافية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



## 8.1 الدراسات السابقة:

أولاً/ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (برامج التدريب الثقافي):

1. Kierra yang dipengaruhi kepemimpinan da ( Budiono, Pramadnti& Targian, 2025)

"pelatihan dengan budaya Organisasi dan motives sebagai"

This research aimed to analyze the performance variables affected by leadership and training with the use of organizational culture and motivation and as intermediate factors, RSCO, which consists of 100 respondents and a simple random sample as well as twenty respondents, the results showed that direct impact variables are influence, leadership and training in organizational culture and motivation.

2. (عفيفي، 2024) " دور برامج التدريب المستمر والتنمية المستدامة في تطوير المهارات المهنية

لمعلمات رياض الأطفال دراسة مقارنة"

يهدف هذا البحث إلى تحليل مقارنة البرامج التدريبية المتاحة لمعلمات رياض الأطفال في اربع محافظات مصرية: القاهرة، الإسكندرية، الجيزة، والقليوبية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وأدوات جمع المعلومات من خلال مراجعة الأدبيات، والاستبيانات، والمقابلات، وتشمل الدراسة عينة من 120 معلمة رياض أطفال موزعة بالتساوي بين المحافظات الأربع، وأظهرت تبايناً في جودة التدريب بين المحافظات، حيث تبين أن برامج التدريب في القاهرة والإسكندرية تتميز بجودة أعلى مقارنة بالجيزة والقليوبية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في برامج التدريب المستمر.

3. (الحري و سليم، 2023) "معايير برامج التدريب الإلكتروني النقال لطالبات الدراسات العليا

بجامعة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على قائمة المعايير المناسبة للتدريب الإلكتروني النقال لدى طالبات الدراسات العليا بجامعة جدة، ، وذلك من خلال تحليل مجموعة من الأدبيات والدراسات لوضع قائمة

معايير التدريب الإلكتروني النقال، استخدموا الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل البيانات للوصول لقائمة معايير التدريب الإلكتروني النقال، وتوصلت النتائج إلى إعداد قائمة معايير تشتمل على (4) محاور و (41) معيار تم تحكيمها من قبل الخبراء في مجال التخصص تكون عددهم من عشرة أفراد، وأوصت الدراسة بالاستفادة القائمة على تطوير البرامج التدريبية من قائمة المعايير في عرض برامج تدريبية تزيد من دافعية الطالبات نحو التعلم.

#### 4. (البازعي والحري، 2022) " دور برامج التدريب بمنقطة القصيم في تحقيق التنمية المستدامة لمعلمات رياض الاطفال من وجهة نظرهن"

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور برامج تدريب المعلمات رياض الأطفال بمنطقة القصيم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع البحث، والبالغ عددهم (1291) معلمة، وأوضحت النتائج أن برامج التدريب بمنطقة القصيم تحقق التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الاطفال بدرجة كبيرة، ودعت الدراسة إلى تطوير برامج التدريب المقدمة لمعلمات رياض الأطفال بمنطقة القصيم من خلال التركيز على الجانب التطبيقي للتدريبات.

#### 5. (المفيز، 2022) "برامج التدريب عن بعد في المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية في جامعة الملك سعود: التحديات وسبل التطوير"

هدفت الدراسة تعرف تحديات برامج التدريب الصيفي عن بعد عامي (1441-1442هـ) التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، ولذا اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (31) مدرباً من اعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وظهرت نتائج الدراسة ان برامج التدريب الصيفي عن بعد التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية تواجه تحديات بدرجة متوسطة من وجهة نظر المدرسين، وأوصت الدراسة بالاستفادة من معايير ضبط الجودة في التدريب الإلكتروني التابعة للمركز الوطني للتعليم الإلكتروني في بناء معايير المركز التربوي لبرامج التدريب عن بعد.

6. (الرئيسي والعثمان، 2022) "أثر برامج التدريب المهني على المنتفعات من الضمان الاجتماعي في

مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة خلال جائحة كوفيد-19"

استهدفت الدراسة التعرف على أثر التدريب المهني على المنتفعات من الضمان الاجتماعي، من وجهة نظر الملتحقات بالبرامج التدريب المهني من المنتفعات من الضمان الاجتماعي في مجتمع الإمارات، إذ تكونت عينة الدراسة من 240 منتفعة من الضمان الاجتماعي على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي لتحليل بيانات افراد عينة الدراسة، تم تحليل وتفسير البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج spss، وذلك بالمسح الاجتماعي بالاستعانة بأداة الدراسة الاستبيان للحصول على البيانات الكمية، أما البيانات النوعية فقد تم باستخدام المقابلة الشخصية مع مجموعة من مسؤولي وزارة تنمية المجتمع لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الديمغرافية (المستوى التعليمي، الدخل، الحالة الاجتماعية) من جهة وبين المتغير التابع للدراسة وهي الالتحاق بالبرامج التدريب المهني وأثره على المنتفعات من الضمان الاجتماعي، وأوصت الدراسة من متابعة الجهات المعنية بإطلاق المعارض والمهرجانات من قبل فريق عمل مكلف من وزارة تنمية المجتمع لضمان حصول الملتحقات بالبرامج التدريب المهني بالركن (البوث) المناسب لكسب الزبائن وبيع جميع المنتجات.

7. (العبدلي والمنتشري، 2021) "فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية

لدى قادة مدارس محافظة القنفذة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من 286 قائد مدرسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري المقدمة لقادة مدارس محافظة القنفذة جاءت عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.67)، وأوصت الدراسة على ضرورة اهتمام القائمين بمراكز التدريب بإدارات التعليم على التدريب النوعي المقدم لقادة المدارس بجميع المراحل

الدراسية للحفاظ على درجة فاعلية هذه البرامج وبالتالي ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمدرسة.

8. (عون والوزير، 2019) "فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المدربات في إدارة التدريب والابتعاث بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المدربات في إدارة التدريب والابتعاث بمدينة الرياض، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (52) مدربة في إدارة التدريب بالرياض، وقد بلغ عدد المستجيبات (42)، واستخدمت الباحثتان الاستبانة لجمع المعلومات، ومن أهم املاك المدربات للكفايات الخاصة بإنتاج فيديو اليوتيوب، وأوصت الباحثتان بضرورة اعتراف وزارة التربية والتعليم بالتدريب الإلكتروني.

9. (هلال، 2019) "تطوير برامج تدريب المعلمين في مصر في ضوء متطلبات إدارة المعرفة"

هدفت الدراسة للتعرف على برامج تدريب المعلمين في ضوء متطلبات إدارة المعرفة، واستخدم البحث المنهج الوصفي للتعرف ماهية برامج تدريب المعلمين في ضوء متطلبات إدارة المعرفة والتعرف على واقع هذه البرامج في مصر في محاولة للوصول إلى بعض الإجراءات المقترحة لتطوير هذه البرامج، وتوصلت نتائج الدراسة لتدريب المعلمين يتسم بالمركزية الشديدة ويفتقد التكامل بين الهيئات المسؤولة عن التدريب.

ثانياً/ الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء فرق عمل متعدد الجنسيات):

1. (قرفي ومخناش، 2024) "أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على أداء فرق العمل في المنظمة دراسة حالة مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية – قامة"

تهدف الدراسة التعرف ما من تطورات في تطبيقات الإدارة الإلكترونية من اثر على أداء فرق العمل في المديرية ومعرفة مدى وجود اثر إيجابي أو سلبي كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأداء فرق العمل تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل وصف وتحليل

مختلف المفاهيم والبيانات المتاحة إضافة إلى منهج الدراسة الميدانية من خلال استخدام المقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات والتحليل الإحصائي باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية قالمه الذي يبلغ عددهم 81 موظف، واشتملت عينة الدراسة على 60 موظف بالمديرية، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) المستوى التقني على أداء فرق العمل، واقترحت الدراسة بوضع نظام حوافز خاص بالأعضاء المتميزين للاستفادة أكثر من مهاراتهم وقدراتهم.

## 2. (عبد، إبراهيم، وخلف، 2024) "دور سلوكيات صوت الموظف في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً بحث ميداني في المديرية العامة لتربية الانبار"

هدف البحث على بناء واختيار انموذج يفسر دور سلوكيات صوت الموظف كمتغير تفسيري والمتمثل بأبعاده (سلوك صوت الموظف التعزيزي، سلوك صوت الموظف المانع) في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً كمتغير مستجيب وتمثل بالأبعاد (أداء الفريق، جودة حياة العمل، تقليل سلوك الانسحاب) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، جمعت البيانات من عينة مكون (46) فرداً من مديري ورؤساء اقسام وشعب مديرية تربية محافظة الانبار، أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات صوت الموظف وأداء فرق العمل المدارة ذاتياً، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات العامة بسلوك صوت الموظف وتوفير بيئة مشجعة لإبداء الرأي واعطائهم الحرية الكاملة للتعبير عن مقترحاتهم وحل مشاكلهم.

## 3. (تلي، 2023) "روحانية مكان العمل وتأثيرها على أداء فرق العمل -دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاستشفائية ببسكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على روحانية مكان العمل وتأثيرها على أداء فرق العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للتعرف على تصورات من المؤسسات الاستشفائية ببسكرة حول روحانية مكان العمل وتأثير ذلك على أداء فرق العمل، والمقابلة غير الموجهة لدعم تفسير النتائج المتحصل عليها، حيث شملت عينة الدراسة 143 من الاطباء والممرضين بالمؤسسات الاستشفائية

محل الدراسة ( المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب وجراحة العيون- المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر). ثم بعد ذلك تم القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.22، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير لروحانية مكان العمل على اداء فرق العمل لعينة من المؤسسات الاستشفائية بسكرة، وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات من أهمها على المنظمات الاهتمام أكثر بروحانية مكان العمل وتوجيهها نحو خدمة أهدافها.

#### 4. (عوف وجوهر، 2023) "متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط"

هدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمارس التعليم بدمياط، واعتمد البحث المنهج الوصفي كمدخل وآلية لتحقيق هذه المتطلبات حيث إنه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها وقد توصل البحث إلى العمل على إيجاد ثقافة داعمة لفرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط تسمح بالتعاون والعمل الجماعي.

#### 5. (حماد، 2021) " أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على

شركة مصر للتأمين)

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة التشخيصي طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الإلكترونية (فعالية قرار القائد الإلكتروني، الثقة الإلكترونية، البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة) على أداء تلك الفرق، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قدرها (280) مفردة من كافة المستويات الإدارية بشركة مصر للتأمين، واستخدمت أداة الاستقصاء لجمع البيانات، وتوصلت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود التطويرية والتدريبية للعاملين من خلال إشراكهم ببرامج دولية تمكنهم بالاختلاط بالخبراء الاطلاع على التجارب الناجحة حول العامل والاستفادة منها بما يناسب الواقع التأميني ويعزز نشر ثقافة القيادة الإلكترونية وفرق العمل الافتراضية.

6. (نور الدين، 2019) " تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل دراسة حالة لعمال

#### الشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل في الشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ عينة الدراسة (53)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على المقابلة والاستبيان والملاحظة، واتضح أن هناك مستوى مرتفع من القيم الشخصية لعمال المؤسسة الوطنية للتنقيب، وهذا يرجع إلى قيمهم الخاصة واعتقاداتهم، و أوصت الدراسة باستثمار العلاقة بين المعايير الشخصية والأداء لتعزيز أداء العاملين بما يزيد من إنتاجيته وإنتاجيتها.

7. (غول، 2016) "دور برامج تدريب الموارد البشرية في الحد من المخاطر المهنية -دراسة حالة

#### مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIAS wood Group-

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى بناء الإطار النظري والعملي لإشكالية مساهمة برامج تدريب الموارد البشرية في الحد من المخاطر المهنية بصفة عامة وفي مؤسسة الصيانة الصناعية wood Group SOMIAS بعناية من خلال الدراسة التطبيقية بصفة خاصة، إن المنهج لإنجاز هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، واعتمدت الدراسة على الوثائق الرسمية الداخلية للمؤسسة، والمقابلات الشخصية مع بعض إدارات المؤسسة وأداة الاستقصاء لجمع البيانات، تم اختيار عينة مكونة من 55 فرد، وتوصلت نتائج الدراسة أن مؤسسة wood Group SOMIAS تحتل موقعا رياديا في مجال الصيانة الصناعية بالنظر الى خدماتها المطلوبة من طرف الشركات الإنتاجية الكبرى في الجزائر، وأوصت بتحويل الأهداف التدريبية والوقائية للمؤسسة من شكلها العام إلى نتائج محددة قابلة للقياس الكمي وذلك لتسهيل عمليات التقييم والتحسين المستمر.

## 8. "Culture and Performance of Global-Project: Study in (Sbaragia&Rodrigues, 2013)

### Brazilian Multinational

This study to understand the relationship between cultural traits and the performance of the global projects of the Brazilian multinational companies. The results provided a pilot evidence of a relationship between cultural traits and team perform, and the recommendations provided for Brazilian multinational corporations to manage their global teams thus, achieving better results in global projects.

## 9. (أبوزيد، 2010) "قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي في ظل توسط

### دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق"

تهدف الدراسة إلى قياس مدى توافر المقومات اللازمة لبناء فرق عمل فاعلة وتحديد أثرها في تحسين مستوى أداء المؤسسات الخدمية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجهات الحكومية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض، وتمثلت في ثلاثة جهات هي (البلديات أو الوحدات المحلية)، والإدارات التعليمية، والوحدات الصحية، وبلغ عدد الفرق (68) فريق شملت (385) عضواً و(68 قائد فريق)، حيث تم استرداد (292) استبانة صالحة بنسبة (76%) للأعضاء وعدد (52) استبانة للقادة. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية الوصفية، وأبرزت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين توافر عدد من المقومات المطلوبة لبناء فرق العمل وفاعلية الفريق ووضحت الدراسة بالتأكيد على توافر المقومات المطلوبة لبناء فرق عمل فاعلة تساهم في تحسين الأداء داخل الوحدات الحكومية.

## 10. (نور الدين، 2019) "تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل -دراسة حالة لعمال

### الشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل في الشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية

التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (53) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها العلاقة الارتباطية بين القيم الشخصية كمتغير مستقل وأداء فرق العمال كمتغير تابع علاقة طردية قوية، وأوصت الدراسة باستثمار العلاقة بين المعايير الشخصية والأداء لتعزيز أداء العاملين بما يزيد من إنتاجية وإنتاجيتها.

## 9.1 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تمت في مجال البحث، تبين للباحث بأن جميع الدراسات السابقة ذات قائمة علمية وبحثية عالية وتبين للباحثة أن هذه الدراسات تعتمد على استقصاء آراء أطراف مشكلة البحث عبر قائمة الاستقصاء، وأن هناك اهتمام متزايد ببرامج التدريب الثقافي وأداء فرق عمل متعدد الجنسيات، وقد اهتمت الدراسة الحالية أن تكون جميع الدراسات حديثة تمثل الواقع الموجود في عصرنا هذا الذي يتميز بأنه واقع سريع التطور والتغير، وتجدر الإشارة أن الدراسة الحالية حاولت معالجة الفجوة التي لم تغطيها الدراسات السابقة ببرامج التدريب الثقافي وأداء فرق عمل متعدد الجنسيات من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة فقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات والملاحظات التالية:

### • أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. من حيث أغراض الدراسة وأهدافها: اتفقت الدراسة الحالية مع (عفيفي، 2024)، و (الحري و سليم، 2023)، و (البازعي والحري، 2022)، و (المفيز، 2022)، و (الرئيسي و العثمان، 2022)، (العبدلي و المنتشري، 2021)، (عون و الزير، 2019)، و (هلال، 2019) (قرفي و مخناش، 2024)، (عبد، إبراهيم، و خلف، 2024)، (تلي، 2023)، (عوف و جوهر، 2023)، (حماد، 2021)، (نور الدين، 2019)،

(غول، 2016)، و(Sbaragia&Rodrigues, 2013)، (أبوزيد، 2010)، (نور الدين، 2019) واختلفت

مع (Budiono, Pramadnti& Targian, 2025)،

2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع (نور الدين، 2019)، (أبوزيد،

2010)، و (غول، 2016)، و (نور الدين، 2019)، و(حماد، 2021)، و (تلي، 2023)، و (عبد،

إبراهيم، و خلف، 2024)، و (قرفي و مخناش، 2024)، (الرئيسي و العثمان، 2022)، و (الحربي و

سليم، 2023)، واختلفت مع (Sbaragia&Rodrigues, 2013)، و (عوف و جوهري، 2023)، و (هلال،

2019)، و (عون و الزير، 2019)، و (العبدلي و المنتشري، 2021)، و (المفيز، 2022)، و (البازعي

والحربي، 2022)، و(عفيفي، 2024)، (Budiono, Pramadnti& Targian, 2025).

3. من حيث أداة الدراسة : اتفقت الدراسة الحالية مع(عفيفي، 2024)، و (البازعي والحربي، 2022)،

(المفيز، 2022)، و (الرئيسي و العثمان، 2022)، و (العبدلي و المنتشري، 2021)، و (عون و الزير،

2019) و (قرفي و مخناش، 2024)، و (عبد، إبراهيم، و خلف، 2024)، و (تلي، 2023)، و (تلي،

2023) و(حماد، 2021)، و (نور الدين، 2019) و (غول، 2016)، و (أبوزيد، 2010)، (نور الدين،

2019) واختلفت مع (Budiono, Pramadnti& Targian, 2025)، و (الحربي و سليم، 2023)، و

(هلال، 2019)، (Sbaragia&Rodrigues, 2013)

4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: استخدمت معظم الدراسات السابقة مجتمعات مختلفة مثل

شركات التنقيب والمؤسسات الصناعية والخدمية والحكومية في حين أن الدراسة الحالية تركز على

مشروع سكاكا للطاقة الشمسية وبالتحديد فرق العمل متعددة الجنسيات منعها مما يثب لدى

الباحثة بندرة الدراسات التي تركز على هذا المشروع على حد علمها.

## ● مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية للتعليم الإلكتروني

والتميز المؤسسي، ويمكن توضيح أوجه الاستفادة في النقاط التالية:

- 1- أن الدراسات السابقة بالإضافة للدراسة التطبيقية هي سوف تساعد الباحثة في تحديد موضوع هذا البحث مظاهر المشكلة البحثية.
- 2- سوف تستفيد الباحثة في بناء أركان الإطار النظري للدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية والربط بينهم ومدى العلاقة بينهم التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- 3- ستستفيد الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والاساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، وكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- 4- سوف تستفيد الباحثة من الدراسات في تكوين قائمة الاستبانة.

### • ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات الموجودة التي درست برامج التدريب الثقافي وأداء فرق عمل متعدد الجنسيات، وعينة العاملين من فرق العمل المتعدد الجنسيات وحدة المعاينة هي عينة الدراسة، ومما سبق يمكن بيان المميزات الأساسية لهذه الدراسة عن غيرها وذلك على النحو التالي:

1. أهمية برامج تدريب الثقافي بالنسبة لمشروع سكاكا للطاقة الشمسية
2. الجانب التطبيقي والذي تم على عليه ( مشروع سكاكا للطاقة الشمسية).
3. سيتم أخذ آراء العاملين من فرق العمل متعددة الجنسيات.
4. تختلف في المجال المعرفي حيث تم استخدام أبعاد ومفاهيم حديثة للبرامج التدريب الثقافي وأداء فرق العمل.
5. ما زالت الدراسات التي تتعلق ببرامج التدريب الثقافي ، وأداء فرق عمل متعددة الجنسيات قليلة فقد، تناولت الدراسات موضوعات تشمل القطاع الخدمي والحكومي.
6. تسعى الباحثة للاستفادة من خلاصة الدراسات السابقة في تقديم نموذج نظري للبرامج التدريب الثقافي، وأداء فرق عمل متعددة الجنسيات والتي تم تناول في الفصل النظري للدراسة.

## 10.1 الفجوة البحثية:

من خلال مطالعة وتلخيص الدراسات السابقة استنتجت الباحثة بوجود فجوة بحثية ويمكن توضيحها بالنقاط التالية:

1. الفجوة الموضوعية: ركزت الدراسات السابقة على دراسة برامج التدريب بشكل عام دون تحديد برامج التدريب الثقافي، ودراسة أداء فرق العمل دون تخصيص أداء فرق عمل متعددة الجنسيات.
2. الفجوة المكانية: ركزت الدراسات السابقة على دراسة برامج التدريب وأداء فرق العمل في مؤسسات مختلفة مثل الشركات والمدارس ورياض الأطفال دون تخصيص المشاريع الدولية مثل مشروع سكاكا للطاقة الشمسية.
3. الفجوة المعرفية: ربطت الدراسات السابقة برامج التدريب بمفاهيم أخرى مثل تطوير المهارات والتنمية المستدامة والقيادة الرقمية وأداء فرق العمل الافتراضية، ولم يتسنى للباحثة على حد علمها بالحصول على دراسة تدمج بين برامج التدريب الثقافي وأداء فرق العمل متعدد الجنسيات.
4. أدوات الدراسة: معظم الدراسات استخدمت أدوات مختلفة مثل الملاحظة والمقابلة، والبعض استخدم أداة الاستبانة.

## 11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أ- برامج التدريب الثقافي: هي خط تطويرية تعدها المنظمات بهدف تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف الضرورية لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم، وتتضمن هذه البرامج مجموعة من الأنشطة التدريبية والتعليمية المصممة لرفع القدرات المهنية والشخصية للمشاركين (2024،

[www.meatddwarat.com](http://www.meatddwarat.com)

أهمية برامج التدريب الثقافي للمشروعات:

تعد برامج التدريب من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المشروعات لرفع كفاءة العاملين في فرقها وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتتجلى أهمية هذه البرامج في عدة من جوانب رئيسية (مجدي، 2023):

- تحسين أداء الموظفين: تعمل برامج التدريب الثقافي في تطوير مهارات العاملين ومعارفهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الكفاءة.
- زيادة الإنتاجية: تعمل على احتساب المهارات الجديدة للعاملين وتحسين المهارات الحالية، تزداد قدرتهم على أداء المهام بفعالية، مما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية المشروع ككل.
- تعزيز الرضا الوظيفي: يشعر العاملون بالاهتمام والتقدير عندما تستثمر المؤسسة في تطويرهم، مما يعزز رضاهم عن العمل ويزيد من ولائهم.
- تطوير العمل الجماعي ومهارات التواصل: تعمل برامج التدريب على رفع مهارات التواصل بين العاملين وتعزز التعاون والتنسيق بينهم وترفع من روح الفريق بينهم.
- زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات: عبر التدريب المستمر، يصبح العاملون أكثر استعداداً للتكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل المتغير باستمرار.
- تعزيز الابتكار والإبداع: توفر برامج التدريب تشجيع التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات، مما يدعم نمو المشروع وتطورها.
- تحسين السمعة التنظيمية: المشروعات التي تستثمر في تدريب موظفيها تعتبر جذابة للمواهب والكفاءات، بما يعزز سمعتها في السوق ويرفع من قدرتها على استيعاب أفضل الكوادر.

#### أبعاد برامج التدريب الثقافي:

تعتبر برامج التدريب الثقافي من الأدوات الأساسية لتعزيز التفاهم والتعاون بين الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة، وتتضمن هذه البرامج عدة أبعاد رئيسية تهدف إلى تطوير الكفاءة الثقافية (FasterCapital, 2024)

- البعد المعرفي: يتعلق باكتساب المعرفة حول الثقافات المختلفة، بما في ذلك القيم، والمعتقدات، والعادات والتقاليد، ويرفع من فهم الأفراد للسياقات الثقافية المتنوعة، مما يعزز التواصل الفعال ويقلل من سوء الفهم.

- **البعد الوجداني:** يركز على تحسين المواقف الإيجابية تجاه التنوع الثقافي، مثل التقدير والاحترام للثقافات الأخرى، ويسهم في بناء بيئة عمل متنوعة تحترم التنوع وتستفيد منه.
  - **البعد السلوكي:** وهو يتعلق بتطوير مهارات التفاعل والتواصل مع الأفراد من الثقافات المتنوعة بفعالية، ويمكن الأفراد من تطبيق معارفهم ومواقفهم في مواقف حقيقية، بما يعزز الانسجام والتعاون في بيئات المتعددة الثقافات.
  - **البعد التنظيمي:** يركز على سياسات وإجراءات المؤسسات التي تدعم التنوع الثقافي وتدمجه في هيكلها التنظيمي، وتدعم التنوع بما يعزز الإنتاجية والابتكار.
- تحسين أداء فرق عمل مشاريع متعددة الجنسيات: وهو فعالية وكفاءة الفريق في تحقيق أهداف المشروع المحدد في إطار جدول زمني معين وميزانية مقررّة، ويتأثر هذا الأداء بالعديد من العوامل ومنها توزيع الأدوار والمسؤوليات، ووضوح الأهداف والقيادة الجيدة، والتواصل الفعال (Bakkah, 2025).

#### أهمية أداء فرق العمل:

- يعد تحسين أداء فرق العمل أمراً في بالغ الأهمية في أي من المشروعات أو المنظمات، لأن الفرق الفاعلة والمتكاملة تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية (Mickinse & Comany, 2018):
- **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** فرق العمل المحسنة تعمل بشكل أكثر فعالية وتكالمًا من سرعة الإنجاز وتحسين الجودة.
  - **تحقيق أهداف استراتيجية:** الفرق المتناغمة تعمل بشكل أفضل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.
  - **تحفيز الإبداع والابتكار:** تحسين أداء الفريق يعزز من بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والإبداع، وعندما يكون أفراد الفريق قادرين على التعاون بكل حرية وتبادل للأفكار.
  - **تقليل الصراعات والتوتر:** فرق العمل الفاعلة لديه آليات حل صراعات واضحة، بما يقلل من التوترات ويرفع الانسجام بين الأعضاء.

- تحسين الرضا الوظيفي: عندما يكون الأفراد في الفريق يشعرون بالتقدير والدعم فإن رضاهم الوظيفي يرتفع

مشروع سكاكا للطاقة الشمسية: وهو أول محطة للطاقة المتجددة على مستوى المرافق في المملكة العربية السعودية، وتقع في منطقة الجوف، بسعة إنتاجية تبلغ 300 ميغاواط (رؤية المملكة العربية السعودية 2021)

#### أهم الخدمات التي يقدمها مشروع سكاكا

- إنتاج الكهرباء من الطاقة الشمسية: يعتبر المشروع من أكبر محطات الطاقة الشمسية في المملكة. يتم من خلاله توليد الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية، مما يساهم في تلبية احتياجات الطاقة المتزايدة في المنطقة. قدرة المشروع على إنتاج الكهرباء تصل إلى 600 ميغاواط.
- الاستدامة البيئية: يساعد المشروع في تقليل الانبعاثات الكربونية والتلوث البيئي، حيث يعد من المشاريع الخضراء التي تساهم في الحد من تأثيرات تغير المناخ، وهو جزء من رؤية المملكة 2030 لتحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز التنوع في مصادر الطاقة: يعمل مشروع سكاكا على تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري (مثل النفط والغاز) كمصادر للطاقة، ويساهم في زيادة حصة الطاقة المتجددة في مزيج الطاقة السعودي، مما يعزز الأمان الطاقوي للمملكة.
- خلق فرص عمل: يوفر المشروع العديد من فرص العمل في مجالات مختلفة مثل البناء والصيانة والهندسة وإدارة الطاقة. كما يساهم في تدريب وتطوير الكوادر البشرية المحلية، وهو ما يساهم في تطوير القطاع المحلي.
- دعم الابتكار في الطاقة المتجددة: يُعد مشروع سكاكا جزءاً من جهود المملكة لتكون رائدة في مجال الابتكار في قطاع الطاقة المتجددة. يوفر المشروع منصة لتجربة تقنيات جديدة في الطاقة الشمسية مما يساهم في تحسين كفاءة الطاقة.

- الاستثمار في البنية التحتية: يعزز المشروع من تطوير بنية تحتية متطورة في مجال الطاقة المتجددة، والتي قد تشجع على إقامة مشاريع مشابهة في مناطق أخرى من المملكة.

## 12.1 المنهجية وطرق البحث:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وهو منهج بحثي يستخدم لجمع البيانات وتنظيمها وتفسيرها بهدف وصف الظواهر وتحليلها بعمق لفهم العلاقات بين المتغيرات المعنية، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع من خلال جمع معلومات منظمة ودقيقة ثم تحليل البيانات لفهم المشكلات والظواهر بشكل شامل (عزت، 2006).
- **دراسة الحالة:** طريقة دراسة الحالة هي أحد أساليب البحث العلمي التي تُستخدم لدراسة حالة فردية أو مجموعة صغيرة بعمق، وذلك لفهم خصائصها، وسلوكها، والأسباب المؤثرة فيها. يتم الاعتماد على هذه الطريقة في مجالات متعددة، مثل العلوم الاجتماعية، والتعليم، وعلم النفس، والإدارة (عزت، 2006).

## 13.1 أدوات الدراسة :

سيتم استخدام أدوات المراجعة الأدبية والمفاهيمية للإطار النظري من خلال مطالعة الكتب والمؤلفات والمجلات والأبحاث المنشورة، وسيتم استخدام الاستبانة للإطار الميداني وتعرف الاستبانة: بأنها هي أداء بحثية تستخدم لجمع البيانات من الأفراد حول موضوع معين من خلال مجموعة من الأسئلة المكتوبة سواء كانت مغلقة (خيار من متعدد) أو مفتوحة (إجابات حرة) تستخدم الاستبانة في البحوث الاجتماعية النفسية، والتربوية والإدارية لجمع المعلومات من عينة كبيرة بطريق فعالة (حمدان، 2015)

- **البرنامج المستخدم : سيتم استخدام برنامج SPSS**

1. اختبار (T-Test): للمقارنة بين متوسطين.
2. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

3. اختبار كاي سكوير (Chi-Square Test): لقياس العلاقة بين المتغيرات النوعية.
4. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للبيانات الكمية.
6. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) للبيانات الرتبية.
7. التحليل العاملي (Factor Analysis)

## 14.1 حدود الدراسة :

1. الحد الموضوعي: تأثير البرامج التدريبية الثقافية على أداء فرق عمل مشاريع متعدد الجنسيات.
2. الحد المؤسسي: مشروع سكاكا للطاقة الشمسية.
3. الحد البشري: العاملين في مشروع سكاكا للطاقة الشمسية.
4. الحد المكانية: المملكة العربية السعودية.
5. الحد الزمني: 2025

## 15.1 هيكل الدراسة:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة
4. الفصل الرابع: منهجية الدراسة
5. الفصل الخامس: الإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات
6. الفصل السادس : النتائج والتوصيات

• الملاحق

• المصادر والمراجع

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التدريب

#### 1.1.2 المقدمة

يتوقف نجاح كافة المشروعات والأعمال التي تقوم بها المؤسسات المجتمعية وعلى رأسها المؤسسة التربوية على كفاءة العنصر البشري، والتدريب خير وسيلة لتحقيق ذلك، حيث أنه أساس التجديد والتغيير، وهو الوجه المكمل لعملية الإعداد؛ مما يجعل الفرد متجداً ومتطوراً في المهنة أو الوظيفة التي يشغلها، ويكون منسجماً مع المتغيرات التي تحيط به في المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه؛ لذا يحظى التدريب باهتمام الدول سواء المتقدمة أو النامية على حد سواء على أساس أنه عملية تقدمية تستهدف الطاقة البشرية بالإعداد والتوجيه وضمان استمرار تنميتها وتطورها بشكل فعال، وتستهدف أيضاً تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بأداء أعمالهم ووظائفهم، كسأهم بعض الاتجاهات النفسية اللازمة لتحسين الإنتاج وأداء كل ما وكل إليهم من أعمال . (Bakry et al., 2022)

وبعد التدريب من أهم أهداف النظم التعليمية في كافة أنحاء العالم، كما أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لرفع مستوى المتدربين وتنميتهم في مختلف حقولهم وتخصصاتهم، حيث يمكنهم من مراعاة التطورات الواقعة في المجتمع عامة والتي تتعلق بمهنة التدريس خاصة، مما يساعدهم على أداء وظيفتهم بشكل منتج يتواءم مع تطورات العصر. ويستحوذ التدريب على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للنتائج التي يمكنه تحقيقها، وتبرز أهمية تلك النتائج لتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للعاملين فيرفع من مستوى طموحهم وينمي دوافعهم ويحسن معدلات أدائهم فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في أعمالهم تحمل الأعباء والمسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقهم، وللتدريب أهمية تتعلق بتطوير فاعلية العاملين، فضلاً عن تأثيراته الإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة ومردوداته في جوانب متعددة. (Al-Dahwi & Ismail, 2024)

والتدريب يعد أمراً أساسياً لتطوير كفاءة العاملين، وهذا ما أكدت عليه نظريات التدريب المختلفة، وعلى رأسها نظرية النضج الوظيفي للعاملين والتي وضعها هيرسي وبلا تشارد، والتي تؤكد على أن نضج المرؤوسين يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها التدريب، حيث يعد نضج المرؤوسين من أهم عنصر الموقف، والذي لا يشير إلى العمر الزمني أو الاتزان العقلي والعاطفي لدى المرؤوسين بل الرغبة والقدرة التي يتمتع بها الفرد في تحمل مسؤولية سلوكه أو امتلاك المرؤوسين الرغبة والقدرة في إنجاز أو بلوغ المهمة المحددة، وله عنصرين وهما الرغبة والقابلية للمعرفة، وهو ما يسهم التدريب في تحقيقه، وهناك عدة مراحل للنضج وهي: (Al-Hawamdeh, 2022)

- مرحلة النضج الأولى وتعلق بالموظف الجديد في عمله، والذي ل يمتلك المعرفة الكافية بالأهداف التنظيمية مع محدودية استعداداته لتحمل المسؤولية على القيام بالعمل، والاستعداد لتحمل المسؤولية.
- مرحلة النضج الثانية: وتتميز باكتساب الفرد للخبرة مع مرور الوقت، وبالقدرة على القيام بعمله وبأن لديه بعض الاستعدادات لتحمل المسؤولية.
- مرحلة النضج الثالثة: وتتميز بقدر جيد من اكتساب الفرد للخبرة والقدرة على القيام بالعمل والاستعدادات لتحمل المسؤولية.
- مرحلة النضج الرابعة وتتميز بالقدرة العالية لدى الفرد لأداء العمل، والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية والولاء التنظيمي للمؤسسة. وهذه المراحل المختلفة للنضج الوظيفي يسهم التدريب في تحقيقها بشكل كبير.

فمن خلال التدريب يمكن للفرد التعرف على متطلبات الدور المناط القيام به، كما يمكنه من إمتلاك المهارات اللازمة للقيام بدوره المهني على الوجه الأكمل، فالتدريب يسهم في استغلال الفرد لمهاراته وتوظيفها التوظيف السليم في مجال العمل. (Belabbas, 2024)

## 2.1.2 مفهوم التدريب

تعددت مفاهيم التدريب حسب رؤية الجهة التي يتم تناول التدريب من خلالها، وعلى الرغم من هذا التعدد إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فالتدريب عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث

التغييرات التي تعرضها الاحتياجات التدريبية في عقلية الأفراد وقيمهم وسلوكياتهم؛ من أجل رفع مستوى أداء المنظمات أو معالجة إشكالياتها أو تمكينها من مواجهة تحديات مستقبلية محتملة. (Zahra, 2024)

وعلى الرغم من الاختلاف حول مفهوم التدريب، إلا أن هناك اتفاقاً على أن التدريب يشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير، والتدريب مفهوم مركب من عدة عناصر، فهو يعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير الفرد في معلوماته وقدراته ومهاراته وافكاره. (Yasin & Qoura, 2024)

والتدريب بصفة عامة يؤدي إلى تكوين أو تحديث مهارات سلوكية للفرد ويستند على أساليب وطرق علمية وعملية، فهو أشمل من التعليم لأنه لا يقف عند التحصيل المبدئي للسلوكيات والمعارف، فهو يوفر فرصاً لممارسة ما يتعلمه الفرد، ويمكن التفرقة بين التدريب والتعليم في أن التدريب لا يمكن أن يحدث إلا بالتعليم، فالتعليم يسبقه فالفرد يجب أن يتعلم شيئاً حتى يمكن أن يتدرب عليه، والتدريب لا يمكن اكتماله إلا بالتطبيق، بينما التعليم يمكن أن يتم نظرياً أو عملياً حسب موقف التعلم والتدريب من أكثر أنواع السلوك مباشرة بينما التعليم أقل عمومية منه . (Saida & Salem, 2024)

وينظر إلى التدريب اليوم على أنه عملية منظمة تحدث تغييراً في نظرة وسلوك الفرد (المتدرب) إلى عمله، من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، فالتدريب هو عملية معارف أو اكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة وقد أضحت التدريب في وقتنا الحاضر نشاطاً منظماً كتسبب شكلاً رسمياً من خلال الدورات والندوات التدريبية التي تقام للعاملين. (Alluqmani et al., 2024)

ويعرف التدريب على أنه " نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته المقابلة لاحتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبل، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع. (Mazzal, 2023)

كما يعرفه التدريب على أنه عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. (Bogdanova & Simonova, 2021)

والتدريب غاية ونشاط في حد ذاته، بحيث تكون مهمة إدارة الموارد البشرية مقتصرة على الأنشطة التي تمارسها، وليس على ما تحققه من نتائج، فيكون التركيز على البرامج التدريبية وتنفيذها، والإعداد، والمشاركة في التدريب، وهذا يتطلب وقت وجهداً كبيراً من مسؤولي التدريب، مما لا يتيح لهم الوقت الكافي في تقييم نتائج الدورات التدريبية، والتأكد أنهم يطبقون ما تعلموه في مراكز عملهم، كما وأن كثيراً من الدورات التدريبية تقام دون احتياج فعلي، بقصد استمرارية عمل الوحدات التدريبية واقناع الجهات العليا بأنها ذات جدوى حقيقية في عملية التطوير الإداري . (Aloieed & Zaouali, 2023)

ولا شك أن وضوح مفهوم التدريب عند كل من مسؤولي التدريب، والمدربين، والمتدربين يساعد في تحديد الأهداف والمحتوى والطرق والتقييم للتدريب، وبهذا يسهل تحديد العملية التدريبية ، فإذا فهم التدريب على أنه اكتساب معلومات، فإن الهدف من التدريب هنا يكون بتزويد المتدربين بالمعلومات، وعندها يتم تحديد الموضوعات للدورات التدريبية على أساس نظري، ويحدد الأسلوب الذي يخدم الموضوعات النظرية، إذ تكون المحاضرة أقوى شيء، والتقييم يكون على أساس ما حصل عليه المتدرب من معلومات ، أما إذا فهم التدريب على أنه تنمية مهارات، ففي هذه الحالة يغلب الطابع العملي التطبيقي، والتقييم يكون على أساس ما حصل عليه المتدرب من مهارات. (Ahmed, 2022)

ويمكن تلخيص أهم التعريفات التي جاءت في الأدبيات المختلفة لعملية التدريب فيما يلي:

(Hebbaz, 2022)

1. نشاط عملي يهدف إلى تحسين القدرات والمهارات لأداء عمل محدد.
2. عملية موجهة نحو اكتساب الأفراد للمعارف وللمهارات الأداء وظائفهم بكفاءة.
3. برامج تصمم لمعالجة القصور والنقص لدى العاملين وفقاً لمتطلبات عملهم.
4. نظام من الخطوات والعمليات والبرامج الهادفة لتعديل السلوك وفقاً لمتطلبات المستقبل.
5. استراتيجية موجهة نحو تنمية الموارد البشرية لتكمل البرامج التعليمية ولتؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة لهم وفقاً لمساهمهم الوظيفي المستقبلي.

6. تعلم ذاتي أو جماعي يتم من خلال برامج مصممة لأهداف محددة تتطابق مع احتياجات الأفراد

والمنظمات والمجتمعات الحالية والمستقبلية.

7. جهد مخطط وهادف يبذله الأفراد والمنظمات لتوفير الفرص والمناسبات لتنمية رأس المال البشري

والفكري وتمكينه من المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة لها في إطار استراتيجيات وخطط التنمية

الشاملة والمستدامة.

أي أنه يمكن القول بأن التدريب مفهوم متعدد الأبعاد، فهو يتضمن عديداً من العمليات سواء

تلك المتعلقة باكتساب المتدرب المعارف الجديدة، أو تلك المتعلقة بتنمية ما يمتلكه من مهارات وقدرات، أو ما

يتعلق بتوظيف المهارات والقدرات في مجال العمل، فالهدف الأساسي للتدريب هو إعداد وتأهيل الفرد

للقيام بدوره في ضوء المتطلبات الحديثة. (Merabet & Agti, 2021)

### 3.1.2 وظائف التدريب:

تؤدي عملية التدريب عدداً من الوظائف التي تضفي عليها أهمية كبيرة، وتتمثل هذه الوظائف كما

حددها الشكر ولطيف بالآتي: علاج النقص أو القصور في برامج إعداد المتدربين؛ إطلاع المتدرب على الجديد

والمستحدث في مجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب التجديدي، كما يؤكد الطبيعة

الإستمرارية للتدريب رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية، والعمل على صيانة

ورفع مستوى مهاراتهم مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته تحسين المناخ التنظيمي

داخل المنظمة عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين فيها. (Benlaria, 2024)

### 4.1.2 أهمية التدريب:

يتسم العصر الحالي بتسارع التغيرات، والتطورات فيه، وتراكمية المعارف الإنسانية، مما يترتب مع

تغييراً مستمراً في أنظمة العمل، وأساليبه، مما يستدعي ضرورة إعداد القوى البشرية وتنميتها، لمواجهة هذه

التغيرات، واستيعابها، والتكيف معها، واستثمارها بالشكل الأمثل للوصول إلى نتائج جيدة، وتبدو أهمية

التدريب في كونه يؤدي إلى تحسين الأداء وتأهيل العاملين على مستوياتهم المختلفة، لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل. (El-Moffock, 2021)

ويعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تنال أهمية بالغة في المؤسسات التعليمية لعدد من المبررات أهمها، أن التدريب يهدف إلى اكساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من أجل تطوير أدائهم، وتنميتهم مهنيًا، بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة التعليمية بجوانبها وأنشطتها المختلفة. (Obaid & Muhaibis, 2023)

وتتجلى أهمية التدريب في أنه يساعد على التنمية وتطوير الأداء لجميع فئات القوى العاملة في أي منظمة، ويهتم الأفراد (الموظفون) بالتدريب لعدة أسباب فالسبب الظاهر أو الأكيد هو تعلم واكتساب مهارات جديدة يمكن أن يستخدموها في العمل، أو من أجل تحسين وظائفهم إلى الأفضل (الترقية)، وفي بعض الأحيان فإن جلسات التدريب تقدم فرصاً ممتازة لزيادة أو التفاعل مع أشخاص لا تستطيع رؤيتهم فعلياً (مثل التعليم عن بعد ومعرفة ماذا يحدث في مكان ما، كذلك يتوجه الموظفون إلى التدريب أحياناً بهدف التخلص من روتين العمل الذي يعانون منه الخاطر. (Saidene, 2024)

وتظهر أهمية التدريب لمواجهة التحديات التي فرضها عصر العولمة ومنتجاته فضلاً عن زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم كما وكيفا، ولكي ينجح التدريب في تحقيق أهدافه؛ فلا بد أن يستند إلى خبرة الأفراد ومهاراتهم، وينبع من أيديولوجية المجتمع الذي يوجد فيه، ولذلك فمهمة التدريب تتمثل في تنمية عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم، بما يساعدهم على عمق الفكر، وي كسبهم الإدراك للكشف عن الآثار المترتبة على تصرفاتهم وهو عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه اهتمامهم إلى المسائل الكبرى وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد عند ممارسته أي عمل، وغالباً ما يكتشفها فضبه وانطلاقاً من أهمية التدريب وتنمية العاملين في مجال التعليم، فالتدريب يعمل على إحداث تكامل بين عملية الإعداد قبل شغل الوظيفة وتوافر فرص التزود بالمستجدات التربوية، بما يؤدي إلى تحقيق تعليم أفضل. (Mohamed et al., 2024a)

كما تجد بعض المنظمات في عملية التدريب استثماراً يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لها، من خلال إكساب الأفراد قدرات وطرق جديدة للعمل بشكل أفضل من السابق، وهذا ما دفع بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان إلى تخصيص ما يعادل (1%) من مصروفات الحكومة من أجل تدريب الموظفين. (Mohamed et al., 2024b)

وتتحدد الاعتبارات التي ينبع منها الحاجة إلى التدريب فيما يلي: اكتساب معلومات جديدة؛ التدريب على طرق الارتقاء بالتدريب طريق استيعاب التقنية الحديثة في ظل التطور السريع الذي يشهده العالم يومياً اكتساب الثقة في النفس وقدراتها وطاقاتها. (Al-Subaie, 2024)

كما أن أهمية التدريب تتجلى من الهدف العام للتدريب وهو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع تحقيقه، وهذا يتم عن طريق التعلم في مواقع التدريب واكتساب الأفراد العاملين المتدربين المعرفة والمهارة والسلوك. (Mahdi, 2021)

وقد تعريف أن أهمية التدريب للمعلم تتمثل في التالي: بعد التدريب مهم وضرورة لبناء قوة بشرية منتجة؛ يعمل على إعادة تدريب الأفراد القدامى نتيجة للتطورات التي تحدث في مجال العمل يساعد المعلم على مواجهة تغيرات وتقنيات العصر السريعة؛ يساعد المعلم على مواصلة إعداده عن طريق التدريب أثناء الخدمة حتى لا يصاب بمرحلة الصدام العلمي والثقافي ولكي لا تزداد الفجوة بينه وبين طلبته يبعث الثقة في نفوس الأفراد عندما يشعرون أنهم أصبحوا على درجة من الكفاية. (Aissa, 2024)

وتبرز أهمية الدورات التدريبية في أثناء الخدمة باعتبارها أهم السبل للنمو المهني والحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل من شأنه رفع مستوى أداء المعلمين، ومن ثم رفع انتاجية التعليم، وقد تم تعريف أن أهمية التدريب تتمثل فيما يلي: (Romi, 2021)

1. التزايد الكبير في أعداد الطلبة والمدارس من خلال الأخذ بمبدأ تعميم التعليم، مما ترتب عليه عجز الأنظمة التربوية عن توفير الأعداد الكبيرة من المعلمين الذين يتصفون بالتنوع المطلوبة.

2. التطوير المستمر في العلوم والنظريات التربوية، يستدعي توفير المعلم القادر على الجديد ومتابعة التطورات والتغيرات كما وكيفاً.
3. النقص في الظروف والامكانيات المتاحة لإعداد المعلمين قبل الخدمة لتمكينهم من أداء مهامهم الوظيفية.
4. تطوير الأنظمة التربوية يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في مهمات المعلمين وفي كيفية أدائهم. والاهتمام العملي وتنمية التفكير ومراعاة الفروق الفردية.
5. ضعف ربط التعليم بالحياة العملية للطلبة.
6. ضعف نقل أثر التدريب إلى المواقف العملية الفعلية.
7. تجديد الخطط التنموية تطوير التكنولوجيا ووسائل الاتصال.
8. إتاحة الفرصة للنمو المهني والترقي الوظيفي.
9. وتلاقي أوجه القصور والنقص في إعداد المعلمين قبل الالتحاق بالخدمة.

أي أن التدريب له آثار إيجابية على المستوى الفردي والمتمثل في تنمية قدرات الفرد ومهاراته وارضاء دوافعه ورغباته الهادفة للتطوير، كذلك على المستوى المؤسسي والذي يتمثل في أداء الأدوار المهنية بدرجة عالية من الجودة والتميز. (Gohar et al., 2023)

## 5.1.2 أهداف التدريب:

تصنف أهداف التدريب إلى ثلاث مجالات والمتمثلة في التالي:

أهداف تدريبية عامة: وهي الأهداف التي تسعى إليها كل منظمة أو مؤسسة في مجال عملها اليومي. أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهي أهداف مؤقتة تتخذ لحل المشكلات لحين اتخاذ قرارات نهائية بشأنها. (Rebbouh et al., 2023)

أهداف تدريبية ابتكارية: وهي أهداف طويلة المدى تحقق للأفراد تدريبياً على المبادأة والابتكار وترتبط بكل ما هو جديد في مجال التدريب، وتعد أعلى مستويات المهام التدريبية. (Ajoon & Naji, 2024)

وقد تم تعريف أن لكل برنامج تدريبي أهداف وخطط تدريبية حتى يحقق النجاح والتدريب له أهداف متعددة منها: زيادة كفاءة المعلم، مما يساعده على أداء وظيفته بشكل جديد؛ تحسين أداء الفرد المعلم وتطويره مما يجعله راضياً عن عمله؛ تنمية الاتجاهات السليمة نحو العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين في الحقل التربوي تزويد المتدربين من المعلمين بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية وغيرها؛ تنمية الرغبة في استخدام قدرات المعلم استخداماً أفضل من استخدامه لها من قبل. (Mokhtari, 2024)

وتتمثل أهداف تدريب معلمي اللغة العربية في الأبعاد التالية الورفلي ويوسف وعارفين.

- البعد الثقافي: ويهدف إلى تزويد المعلم بقدر من الثقافة العامة عن نفسه وعن المجتمع.
- البعد الأكاديمي: ويهدف إلى تزويد المعلم بقدر من التخصص والمعرفة باللغة العربية التي سوف يدرسها من خلال اتقان مهارات اللغة الأربع الاستماع والحديث والقراءة والكتابة).
- البعد المهني: ويهدف إلى تزويد المعلم بالأصول التربوية والنفسية التي تحكم التدريس بصفة عامة، وتدرس اللغة العربية بصفة خاصة، فهو يدرس أصول التربية، وأسس المناهج وطرائق التدريس، ونظريات التعلم والاختبارات والمقاييس التربوية للسير في الموقف التعليمي بمهنية.

## 6.1.2 عناصر العملية التدريبية

يمكن تحديد عناصر العملية التدريبية بما يلي:

- المتدرب : وهو المعلم المؤهل علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهماته التدريسية ويسعى لكسب مزيد من الخبرة في مجال عمله.
- المدرب : وهو الذي يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ.
- المادة التدريبية: وتتكون ضمن الحقيبة التدريبية للبرنامج، يرجع إليها المتدرب في الوقت المناسب، بحيث تحتوي هذه الحقيبة على تمارين وتطبيقات.
- أساليب التدريب: المقصود بها الطرق التي يتبعها المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي المناط به تحقيقه.

- بيئة المتدرب المقصود بها مكان التدريب بجميع مكوناتها.

وهذه العناصر لا شك تكمل بعضها البعض حيث يترتب عليها مدى جودة البرامج التدريبية التي يخضع لها المعلمون.

### 7.1.2 تعريف التدريب الثقافي:

يُعد التدريب الثقافي أحد المكونات الأساسية في منظومة تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، خاصة في بيئات العمل المتعددة الجنسيات أو التي تعتمد على الانفتاح الدولي والتفاعل مع ثقافات متعددة. ويقصد بالتدريب الثقافي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تعزيز فهم الأفراد للاختلافات الثقافية وتطوير مهاراتهم في التفاعل بكفاءة واحترام مع أشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة. ويكتسب هذا النوع من التدريب أهمية متزايدة في ظل العولمة المتسارعة والتحول التنظيمية، حيث لم يعد كافيًا أن يمتلك الموظف المهارات الفنية فقط، بل أصبح من الضروري أن يكون قادرًا على التعامل بمرونة وحساسية ثقافية في البيئات المعولمة. (Djadda & Saidene, 2023)

يركز التدريب الثقافي عادة على جوانب متعددة، منها المعرفة بالعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في الثقافات الأخرى، وكذلك تطوير المهارات الاتصالية التي تتجنب سوء الفهم أو التصادم نتيجة التباين في السياقات الثقافية. على سبيل المثال، قد يختلف تفسير الإيماءات أو أسلوب اتخاذ القرار أو أنماط الحديث باختلاف الخلفية الثقافية، وهنا يأتي دور التدريب في بناء وعي لدى المتدرب بهذه الفروقات وتعليمه كيف يتعامل معها بفعالية. ويُعد هذا مهمًا بشكل خاص في السياقات التي تتطلب العمل الجماعي عبر فرق دولية، أو في التعامل مع عملاء، شركاء أو مستثمرين أجانب. (Bakry et al., 2022)

إضافة إلى ذلك، يساهم التدريب الثقافي في تقليل التوترات التنظيمية وتحسين بيئة العمل، حيث يعزز من مناخ التسامح والاندماج داخل المؤسسة. فالموظف الذي تلقى تدريبًا ثقافيًا يكون أكثر استعدادًا لفهم زملائه وتقدير اختلافاتهم، مما ينعكس إيجابًا على مستوى التعاون والانسجام داخل فرق العمل. كما

أن المؤسسات التي تعتمد هذا النوع من التدريب تُظهر التزامًا واضحًا بسياسات التنوع والشمول، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على صعيد السمعة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية. (Al-Dahwi & Ismail, 2024)

من الناحية الإدارية، يعتبر التدريب الثقافي استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري. فالموظفون القادرون على العمل بكفاءة في بيئات متعددة الثقافات هم أكثر قدرة على الابتكار والتفاوض واتخاذ القرارات في مواقف معقدة. كما أن امتلاك المؤسسة لموظفين ذوي وعي ثقافي يمكن أن يكون ميزة تنافسية تتيح لها دخول أسواق جديدة أو التوسع في علاقات دولية دون التعرض لخسائر ناتجة عن سوء الفهم الثقافي أو الفشل في التواصل. (Al-Hawamdeh, 2022)

وفي السياق العربي، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتدريب الإداري والمهني، إلا أن التدريب الثقافي لا يزال في مراحله الأولى في كثير من المؤسسات. ولذلك يُوصى بتضمينه ضمن سياسات التدريب والتطوير المؤسسي، خاصة في الشركات التي تعمل ضمن شبكات دولية أو تعتمد على قوى عاملة متعددة الجنسيات. كما يمكن أن يكون للتدريب الثقافي دور مهم في دعم توجهات التحول الرقمي، حيث تفرض بيئات العمل الافتراضية تحديات جديدة في فهم السياقات الثقافية التي لا تكون واضحة في التفاعل الإلكتروني. (Belabbas, 2024)

بناءً على ما سبق، فإن التدريب الثقافي لا يُعد خيارًا ترفيهيًا بل ضرورة عملية واستراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى التميز في بيئة أعمال متغيرة وسريعة الإيقاع. إنه يؤسس لثقافة مؤسسية تقوم على التفاهم والتسامح والاحترافية، ويُعزز من مرونة المؤسسات في مواجهة التحديات الثقافية والتنظيمية على حد سواء. (Zahra, 2024)

## 8.1.2 خصائص التدريب الثقافي

يتميّز التدريب الثقافي بمجموعة من الخصائص النوعية التي تجعله مختلفًا عن أنماط التدريب التقليدي الأخرى، سواء في أهدافه أو منهجيته أو نتائجه المتوقعة. ومن أبرز هذه الخصائص أنه تدريب قائم على البُعد التفاعلي والمعرفي في آنٍ معًا، فهو لا يقتصر على نقل معلومات جامدة حول ثقافة معينة أو

بيئة مجتمعية مختلفة، بل يتضمن أيضًا تفاعلات تحاكي مواقف واقعية تهدف إلى إحداث "تغيير سلوكي" و"نقطة تحول ذهنية" لدى المتدرب. ذلك لأن التحدي الثقافي غالبًا ما يكمن في التحيّزات الضمنية والمواقف المسبقة التي تتطلب تدريبًا موجّهًا للتعامل معها بوعي ومهارة. (Yasin & Qoura, 2024)

من الخصائص الجوهرية للتدريب الثقافي أيضًا أنه تدريب متعدد الأبعاد، حيث يجمع بين الجانب المعرفي (كتعلّم القيم والتقاليد والسلوكيات المعيارية في ثقافة معينة)، والجانب السلوكي (مثل تقنيات التواصل غير اللفظي، وأساليب الإقناع والتفاوض عبر الثقافات)، والجانب العاطفي (كالتعاطف والتفهم واحترام الآخر). وهذه الخاصية تجعل منه تجربة تعليمية شاملة تساعد المتدرب على بناء كفاءة ثقافية حقيقية، وليس مجرد اكتساب معلومات سطحية عن ثقافات أخرى. (Saida & Salem, 2024)

علاوة على ذلك، يتميز التدريب الثقافي بأنه سياقي ومرتبطة ببيئة العمل، أي أنه لا يُقدّم بمعزل عن أهداف المؤسسة وطبيعة التفاعل المهني فيها، بل يُصمم غالبًا بما يتلاءم مع السياق التنظيمي المحدد. فالتدريب الموجه لفريق عمل دولي في قطاع التكنولوجيا سيكون مختلفًا من حيث المحتوى والمواقف التطبيقية عن التدريب الموجه لموظفين في قطاع السياحة أو الترجمة أو العلاقات الدبلوماسية. لذلك، فإن إحدى أهم خصائص التدريب الثقافي هي المرونة والتخصيص، حيث يُبنى محتواه وفقًا للاحتياجات الحقيقية والفعالية للمشاركين فيه. (Alluqmani et al., 2024)

كذلك، يُعد التدريب الثقافي بطبيعته تدريبًا طويل الأثر وليس لحظيًا، إذ يهدف إلى ترسيخ مفاهيم ومهارات تستمر مع الفرد في ممارساته المهنية والشخصية لسنوات، ولذلك غالبًا ما يكون مصحوبًا بتغذية راجعة ومتابعة لاحقة، مثل تقييم مدى تحسّن سلوكيات المتدرب في البيئات متعددة الثقافات أو قياس درجة تقبّله للآخر في مواقف معينة. هذه الخاصية تُبرز الدور الاستراتيجي للتدريب الثقافي في بناء بيئة عمل متناغمة، خالية من سوء الفهم الثقافي أو التمييز القائم على الاختلافات القيمية أو الاجتماعية. (Mazzal, 2023)

ومن الخصائص الإجرائية للتدريب الثقافي كذلك أنه يعتمد على أساليب غير تقليدية، مثل دراسات الحالة العابرة للثقافات، والمحاكاة الثقافية، والألعاب التفاعلية، وتمثيل الأدوار، والقصص

الواقعية. وهذه الأدوات تخلق بيئة تدريبية محفزة تمكّن المتدرب من خوض تجارب افتراضية تُشبه التحديات التي قد يواجهها عند التفاعل مع ثقافات مختلفة، مما يُعزز من فرص الفهم والتطبيق العملي للمبادئ المكتسبة. (Bogdanova & Simonova, 2021)

أخيرًا، من خصائص التدريب الثقافي أنه يساهم في تطوير الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence)، وهو مفهوم حديث يشير إلى قدرة الفرد على فهم وتفسير سلوك الآخرين ضمن سياقات ثقافية متنوعة. ويُعد هذا النوع من الذكاء واحدًا من المقومات الأساسية للنجاح في بيئات العمل العالمية المعاصرة. إذ لا يكتفي التدريب الثقافي بتعليم "ماذا تقول" أو "ماذا تفعل"، بل يُنمي القدرة على معرفة "متى وكيف ولماذا" تتصرف بطريقة معينة وفقًا للثقافة المحيطة بك، وهو ما يجعله أحد أكثر أشكال التدريب الاستراتيجي المطلوبة في عالم اليوم. (Aloieed & Zaouali, 2023)

وباختصار، فإن خصائص التدريب الثقافي تنبع من طبيعته التفاعلية، وسياقه العابر للحدود، وهدفه المتمثل في بناء كفاءات إنسانية ومهنية قادرة على تجاوز الحواجز الثقافية وتحقيق تواصل فعال ومثمر في بيئات متعددة التنوع والانتماء. (Ahmed, 2022)

## المبحث الثاني: أداء فريق العمل

### 1.2.2 أداء فريق العمل:

يقدم هذا الجزء من الفصل توضيحاً للمفهوم العام لفريق العمل، و فرق العمل في المشاريع وتوصيف الأهمية فرق العمل، إضافة إلى تسليط الضوء على أداء فريق العمل بدأ من المفهوم ثم إلى أبعاد متغير أداء فريق العمل وتوضيحها. وتالياً عرضاً لذلك: (Hebbaz, 2022)

### 2.2.2 مفهوم فريق العمل:

ارتأت المنظمات في الوقت الراهن كرد فعل نتيجة التطوير في الفكر الإداري والتنظيمي إلى تعزيز موقفها تجاه دور الأفراد العاملين في تحقيق أهداف ورؤى المؤسسة، ويظهر ذلك جلياً من خلال الاعتماد على فرق العمل بدلاً عن العمل الفردي. لهذا فإن فريق العمل يلعب دوراً مزدوجاً بالنسبة للمنظمة فهو من جهة يحقق لها الإنتاجية. وعلاقات متزنة مع الزبائن، ومن جهة أخرى فإنه يكسب العامل طابع الانتماء والدافعية، ويزيد من الروح المعنوية لديه. (Merabet & Agti, 2021)

ومع تزايد رقعة الأدبيات التي تطرقت لفريق العمل بمختلف المنظمات، أدى ذلك إلى تعدد المفاهيم التي وصفت فرق العمل، وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم التطرق إلى مختلف هذه المفاهيم من وجهات نظر متعددة، ولعل من المفيد هنا تقديم تعريف للفريق بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص يمتلكون مهارات تكاملية، ويتمتعون بوجود هدف مشترك، ونهج يتصف بالمسؤولية المتبادلة، ويتشاركون بالمهام ويتعايشون مع سياق تنظيمي موحد. (Benlaria, 2024)

وقد عرف العديد من الباحثين فريق العمل، وقد تم تعريف بأن مجموعة من الأفراد يعملون في مناخ وبيئة محفزة للعمل الجماعي، لديهم مهام مترابطة، والعديد من المهارات يتصفون بصفات مشتركة منها الإحساس بالمسؤولية تجاه المهمة المطلوبة ويلتزمون بالأهداف والقيم الموجودة، والرغبة في رفع مستوى المهارات لديهم، ويُعرف بالخضر فريق العمل بأنه " تجمع رسمي لعدد من الأفراد لديهم مهارات متجانسة

ومتكاملة، يتميزون بوجود نوع من التفاعل والتداخل وتحديد للأدوار من أجل تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة. (El-Moffock, 2021)

ومن الممكن استنتاج بأن فريق العمل هو عدد من الأشخاص يشتركون بوجود هدف موحد ويمتلكون مهارات تكميلية، ويعملون بجهد لتحقيق الأهداف الموضوعية وبما يحقق متطلبات المنظمة. (Obaid & Muhaibis, 2023)

مع إزدیاد الاهتمام مؤخراً بفريق العمل، أصبح لزاماً على المنظمات المختلفة تطوير استراتيجيات لمواكبة هذا الإهتمام وذلك انطلاقاً من الدور البارز التي تقوم به فرق العمل في تحقيق أهداف هذه المنظمات وتطوير الرؤية المستقبلية لها. (Saidene, 2024)

### 3.2.2 فريق عمل المشاريع

في سياق الدراسة الحالية، لا بد من التطرق إلى فريق عمل المشروع والذي يعرف بأنه فريق يتم تكوينه لإنجاز مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد، أو تشييد مبنى جديد، وإذ يعتمد عمل الفريق على الفهم المتبادل بين الأعضاء والتنظيم الجيد للأنشطة، وتتطلب هذه الفرق وجود مجموعة من المهام الفرعية. (Mohamed et al., 2024a)

يلعب فريق العمل دور محورياً في ورسم خطط المشروع، وترتيب المهام للوصول لأهدافه المنشودة وقد اشار عدد من الدراسات الى دور فرق العمل في نجاح من هذا تقوم القيادة بدور بارز المشاريع في نجاح المشاريع لدورها المحوري في بناء فرق العمل وتمكين أعضاء الفريق، فقيادة المشروع يقومون بالتأكد من فعالية العمل الجماعي المعرفة طرق تحسين المشروع. (Mohamed et al., 2024b)

### 4.2.2 أهمية فريق العمل:

تنبثق الأهمية لفريق العمل وتواجده في المشاريع من القيمة التي تضيفها هذه الفرق لكافة مراحل المشاريع، إذ يشكل عمل الفريق أو العمل الجماعي رافعة لنجاح المشاريع، نظراً لما تمر به المشاريع عادة من

نقص في الموارد الأخرى، سواء المالية أم الفنية أم التقنية، لذاء فوجود هذه الفرق تمكن المشاريع من الوصول إلى مراحلها النهائية للجهد المبذول من أعضاء الفريق المشاركين للوصول لتحقيق أهداف المشاريع ومتلافية بذلك السلبيات التي من الممكن أن تؤثر بها قلة توافر الموارد الأخرى وتأسيساً على ما سبق، أصبح ينظر إلى فرق العمل الآن كمعيار ثابت لنجاح المشاريع والمنظمات، وأنها وسيلة لمواجهة التحديات الجديدة من خلال استثمار نقاط القوة التنظيمية. (Al-Subaie, 2024)

ويمكن إيجاز أهمية فريق العمل فيما يلي:

- تساعد في إتمام المهام المعقدة والمركبة، ففرق العمل تسهم في تكامل المعارف بين أعضاء الفريق والتخلص من محددات العمل الفردي.
- إن العمل ضمن فريق يرسخ مبدأ التعاون.
- يرتبط سلوك أعضاء فريق العمل، والقيم التي يجملتها بالسلوك التنظيمي للمنظمة.
- يوفر العمل ضمن الفريق التفاعل الاجتماعي والاحترام المتبادل.
- يؤدي العمل ضمن الفريق إلى إيجاد التحفيز بين الأعضاء، ويعتبر بيئة مناسبة للعمل في ظل الضغوط اليومية التي يتعرض لها.
- يسهل العمل ضمن الفريق عملية تفويض الصلاحيات بين الأعضاء.
- تمتلك الفرق قدر أكبر من القدرة على التكيف والإنتاجية والإبداع مقارنة بالعمل الفردي.

## 5.2.2 مفهوم أداء فريق العمل:

بالرغم من أن هيئة المعرفة العامة الإدارة المشاريع حددت بشكل دقيق الاستخدام الحقيقي المصطلح الأداء، إلا أنه يمتلك دلالات من الممكن التعرف عليها من سياق الكلام فالأداء يعرف على أنه قدرة المنظمة أو الفريق على تحقيق أهدافه المنبثقة عن رسالة ورؤية المنظمة، بهدف تحقيق استمرارية الأعمال، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وعملية التفاعل بين السلوك والإنجاز، في سبيل تحقيق نتائج قابلة

للمقياس الطائي والتميمي كما يعرف قاموس الأداء بأنه الوفاء بالالتزام أو المطلب بإنجاز شيء كما تم الاتفاق عليه أو كما هو متوقع. (Mahdi, 2021)

ويُعرف أداء الفريق بأنه قدرة الفريق على تحقيق الغرض من تكوينه، ووضع أهداف واضحة المتابعة وتقييم الجودة، والتكلفة والوقت على أن يتواجد الانسجام بين أعضاء الفريق حين عرف الطائي والتميمي أداء فريق العمل بأنه قدرة الفريق على بذل جهد من خلال إشراك الموارد البشرية بالشكل الأمثل، إضافة إلى الموارد المالية والتكنولوجية وتوظيفها جميعاً بشكل كامل، مستعينين بالمعرفة المكتسبة، لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة وتعتبر المعرفة المكتسبة وتوثيق الدروس المستفادة من أولى الخطوات نحو تشخيص المشاكل التي يمر بها فريق العمل في مراحل مبكرة، حيث أن هذه المشاكل من الممكن أن تؤثر بطبيعة الحال على أداء الفريق بشكل أو بآخر. (Aissa, 2024)

وهناك عدد من المعايير التي تستخدم عادة للحكم على أداء فريق العمل وهي: (Romi, 2021)

- إنجازات الفريق المتصلة بجودة المهام أو الكمية أو مقدار العمل ورضا العملاء.
- الآثار المترتبة على أعضاء الفريق خلال انخراطهم في العمل الجماعي، فيما يتعلق برضا العضو عن الانتماء للفريق.
- القدرة المحتملة للأعضاء على التفاعل مع بعضهم البعض في المشاريع القادمة.

بناء على ما سبق فإن أغلب الدراسات تشير إلى أداء فريق العمل بأنه يعبر عن قدرة أعضاء الفريق على إنجاز المهام بفعالية وكفاءة، ضمن الحدود الموضوعية من قبل المنظمة، والتي تحقق الأهداف التنظيمية، وتضمن ديمومة العمل بشكل أساسي. (Gohar et al., 2023)

## 6.2.2 أبعاد أداء فريق العمل:

مع اتساع رقعة الاهتمام بفرق العمل في مختلف المجالات، أدى ذلك إلى تنامي الدراسات الهادفة إلى تبحيث في علاقي الأداء الفعال بفرق العمل وكيفية التنبؤ به، ومعرفة المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر

فيه سلباً أو إيجاباً ويرتبط أداء المنظمة بقدرتها على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة وقد تنوعت الدراسات في قياس أداء الفريق حيث يوضح الجدول أبعاد أداء فريق العمل طبقاً لعدد من الدراسات السابقة المرتبطة به، حيث يلاحظ من الجدول أن أغلب الدراسات قامت بالتركيز على بعدين لقياس متغير أداء فريق العمل وهما: الفعالية و الكفاءة وتم استخدامهما في هذه الدراسة. (Rebbouh et al., 2023)

## 7.2.2 أبعاد متغير أداء فريق العمل.

### ❖ الفعالية:

تعرف الفعالية على مستوى الفريق بأنها قدرة الفريق على تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة على أكمل صورة، وفي الوقت المناسب وبما يتناسب مع البيئة المحيطة، وتقاس الفعالية بالأهداف التي تم تحقيقها بشكل فعلي نسبة إلى الأهداف المخطط لها الشريف وسلامي أضف إلى ذلك بأن الفعالية تصف قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف، ومدى تحقيق توقعات الفريق الجودة المنتج، وعادة ما يتم قياسها من قبل العميل من حيث المثانة، والموثوقية، والأداء كما تشير إلى الدرجة التي يلي فيها الفريق التوقعات فيما يتعلق بجودة النتائج، وكيفية تفاعل أعضاء الفريق معاً لتحقيق النتائج المرجوة. (Ajoon & Naji, 2024)

إن الفعالية في إدارة المشاريع قد تنعكس على قدرة المنظمة في الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق وأيضاً إلى مدى تحقيق مخرجات المشروع لتوقعات الأداء كما يحددها أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع. (Mokhtari, 2024)

### ❖ الكفاءة:

تعبر كفاءة الفريق عن إمكانية أعضاء الفريق في الحصول على النتائج المرجوة في حدودها القصوى، وفي ذات الوقت القدرة على إبقاء التكاليف بأقل حدود ممكنة وأيضاً تعكس الكفاءة مدى تلبية الفريق لتوقعات جودة المشروع إضافة إلى قدرة فريق المشروع على الالتزام بالأهداف المرتبطة بالميزانية

والجدول الزمني، واستخدام الموارد المتاحة ضمن قيود منها بدء التصنيع والتسويق في الوقت المحدد وضمن ميزانيات مخطط لها. (Djadda & Saidene, 2023)

أضف إلى ذلك فإن كفاءة الفريق تصف القدرة التي يتمتع بها أعضاء الفريق بالالتزام بالجدول الزمني المخطط له، والموارد المتاحة للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ وتركز الكفاءة على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل الشريف وسلامي ويتم تقييم الكفاءة من خلال مقارنة النتائج الفعلية مقابل النتائج المخطط لها. (Bakry et al., 2022)

## 8.2.2 جودة فريق العمل

يقدم في هذا الجزء عرضاً لمتغير جودة فريق العمل من خلال توضيح المفهوم العام له، وأبعاده المستخدمة في هذه الدراسة وما ذكرته الأدبيات فيها، وتالياً تفصيل ذلك: (Al-Dahwi & Ismail, 2024)

## 9.2.2 مفهوم جودة فريق العمل:

أشارت العديد من المراجع العلمية إلى أهمية الجودة داخل فرق عمل المشروع، فقد وظف العالمان مصطلح جودة عمل الفريق لوصف جودة عمليات التفاعل بين أعضاء الفريق، وهذا يعني ضمناً التفاعلات الشخصية مثل الاتصالات وكذلك العمليات المرتبطة بالمهام مثل التخطيط والتنسيق فالهدف الأساسي من توافر الجودة داخل فريق العمل تحديد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في العلاقات المختلفة بين الأعضاء، لارتباطها بجودة الفريق ككل، وعلى النجاح الفردي أيضاً. (Al-Hawamdeh, 2022)

وفي مواضع أخرى في ذات الموضوع تم وصف جودة فريق العمل كمفهوم شامل الجودة العلاقات داخل الفريق، حيث تعرف العلاقات بأنها اتصال ينشأ بين شخصين على الأقل، بغض النظر عن المهام التي يجتمعون لأجلها ولتحقيق نتائج عالية فإنه يجب على كل عضو في الفريق المساهمة بكامل المعرفة والخبرة لديهم ذات الصلة بمهام الفريق، وهذا يتطلب أن يكون كافة أعضاء الفريق قادرين على طرح آرائهم وأفكارهم بحرية من دون سيطرة أحد أعضاء الفريق على النقاش واتخاذ القرار. (Belabbas, 2024)

## 10.2.2 أبعاد جودة فريق العمل:

وبين الجدول (3.2) العديد من الدراسات السابقة التي بحثت جودة فريق العمل كواحد من متغيراتها الرئيسية، والأبعاد التي تم استخدامها في كل دراسة، حيث يلاحظ أن أغلب الدراسات قامت بقياس جودة الفريق بناء على سنة أبعاد المستندة إلى نموذج وهي ما تم استخدامها في هذه الدراسة وتالياً ذكرها: (Zahra, 2024)

1. التواصل
2. التنسيق
3. الدعم المتبادل
4. الجهد
5. التماسك
6. رصيد مساهمة الأعضاء

### • التواصل:

يشكل التواصل العنصر الأساسي في جودة فريق العمل، وتعتبر وسيلة لتبادل المعلومات بين من خلال تحقيق معنى إشراك أعضاء وتفعيل كافة أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار للوصول إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والأداء ويعتمد نجاح هذه الوسيلة على مجموعة من العوامل بدءاً من الكيفية التي يتم انتقال المعلومات فيها بين أعضاء الفريق وتواتر المعلومات، وعدد تكرار عملية الاتصال بين أعضاء الفريق، وانتهاء بالوقت المستغرق لنقل هذه المعلومات وهنا يجب التنويه إلى أهمية توافر عدد من السمات في الاتصال لتتسم بالجودة مثل أن تكون كافية، ومتكررة، وغير رسمية، ومباشرة، ومنفتحة حيث بعد التواصل المنفتح والسهل داخل أعضاء الفريق أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الهدف وإنجاز مهام الفريق على أكمل وجه. (Yasin & Qoura, 2024)

كذلك تعتمد فاعلية عملية الاتصال بين أعضاء الفريق على التواصل بين الأعضاء بشكل مباشر بدون وجود وسطاء، مثل قائد الفريق، فوجود وسيط قد يزيد من الوقت اللازم لتوصيل المعلومة، وقد يزيد احتمالية التناقل الخاطئ للمعلومات جراء انتقالها من أكثر من شخص آخر. (Saida & Salem, 2024)

#### • التنسيق:

يصف التنسيق قدرة الفرق على تطوير أهداف مشتركة بين جميع الأعضاء وأن تكون ذات صلة بالمهام المطلوب تحقيقها، تتسم بالوضوح يشمل كاف لكل عضو في الفريق على حد سواء ويعرف التنسيق أيضاً بأنه؛ عملية إدارة المهام الفرعية المنبثقة من المهام الرئيسية من خلال معرفة الموارد اللازمة لإتمام المهام بالإضافة إلى تعيين الأدوار بين الأعضاء بشكل واضح. (Alluqmani et al., 2024)

ومن منظور آخر يعبر التنسيق عن مدى تنظيم الجهود الفردية داخل الفريق وهذا يشمل معرفة مواطن القوة لدى كل عضو والخبرة المتوافرة لديه، وليتسنى الاستفادة من هذه الخبرات بشكل كامل. (Mazzal, 2023)

#### • الدعم المتبادل:

يمثل الدعم المتبادل عنصراً أساسياً في جودة فريق العمل ومن المهم في الدعم المتبادل أن يتحلى أعضاء الفريق بروح التعاون بدلاً من العلاقة القائمة على التنافس ليتسنى لأعضاء الفريق تحقيق

الدعم المتبادل فيما بينهم ولإنجاز المهام فالسلوكيات التنافسية في الفريق ستعكس بشكل مباشر في خفض مستوى الثقة بين أعضاء الفريق، ورفع وتيرة الإحباط لديهم ويقصد بالسلوكيات التنافسية تقديم المصلحة الذاتية على حساب الأداء العام للمهام الفريق. (Bogdanova & Simonova, 2021)

#### • الجهد:

يجب على الفريق بذل قصارى جهدهم لدعم مهام الفريق ولتحقيق مستوى عالي من جودة فريق العمل وتجنب التعارض بين أعضاء الفريق من المهم أن يعرف ويقبل كل فرد في الفريق معايير العمل

المتعلقة بالجهد الكافي، إن مستوى الجهد العالي الموحد من قبل جميع أعضاء الفريق أمر أساسي لرفع جودة التعاون. (Aloieed & Zaouali, 2023)

لذا فالجهد هو قدرة الفريق على تقديم الأفضل دوماً لدعم مصلحة الفريق، وجعلها أولوية قصوى ضمن المعايير الموضوعية، للوصول إلى النتيجة النهائية. (Ahmed, 2022)

#### ● التماسك:

يشير مصطلح التماسك إلى الدرجة التي يرغب فيها أعضاء الفريق في البقاء في الفريق وهنالك عدة قوى تلعب دوراً أساسياً بجعل العضو راغب في بقاءه داخل الفريق وهي: جاذبية والالتزام بمهام الفريق والعمل بروح الفريق الواحد ومدى تحفيز الفرق شديدة التماسك تميل إلى أن تكون مشاركتها عالية في مهام الفريق مع توافر مستويات عالية من تنسيق الأعضاء أثناء تنفيذ مهام الفريق. (Hebbaz, 2022)

ويعرف التماسك أيضاً بأنه عملية ديناميكية تنعكس في ميل أعضاء الفريق للبقاء معاً أثناء تحقيق أهداف الفريق وغاياته وتكون هذه الرغبة كافية للبقاء في الفريق والمشاركة في العمل التعاوني. (Merabet & Agti, 2021)

#### ● رصيد مساهمة الأعضاء:

من المهم لجودة فريق العمل أن يكون كل عضو في الفريق قادراً على المساهمة بكل المعرفة والخبرة ذات الصلة بمهام الفريق، وأن تكون هذه المساهمات متوازنة فيما يتعلق بالمعرفة والخبرة لكل عضو حيث يعتبر الإسهام المتوازن أمراً بالغ الأهمية في الفرق التي لديها خبرات مختلفة في مجالات متعددة، لأنه في حالة سيطرة عضو واحد أو البعض على المناقشات، سيؤدي إلى خفض الدافع للآخرين مما سينعكس سلباً في أداء الفريق. (Benlaria, 2024)

### 11.2.2 العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء فريق العمل:

هناك عدد قليل نسبياً من الدراسات التي بحثت العلاقة بين أداء فريق العمل والقيادة التحويلية. إذا ما قورنت بالدراسات التي تناولت العلاقة بين تأثير سلوك القادة في أداء العاملين، أو تأثيرها في أداء المنظمة بشكل كامل. (El-Moffock, 2021)

يقوم القائد برسم المهام المطلوب إنجازها من قبل المرؤوسين، والعمل على دفعهم نحو تحقيقها. لينعكس ذلك في أداء الفريق، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية في دراسته أن أسلوب القيادة. (Obaid & Muhaibis, 2023)

التحويلية التي يمتلكها القائد تؤثر في رفع الكفاءة الذاتية للمرؤوسين، مما ينعكس إيجاباً على أداء هذا الفريق بشكل كامل، قد تم تعريف بأن بإمكان أسلوب القيادة المتبع. التأثير في سلوك المرؤوسين، وفي الرضا الوظيفي، وفي أداء العمل المنجز، وبالمقابل فإن أعضاء الفريق يولون مهمة وضع وتشكيل المعايير الإجمالية لقياس أداء فريق العمل للقائد إضافة إلى مساعدتهم كفريق في التكيف مع المحيط الذي يعملون فيه، وتخطيط الأنشطة بشكل كلي، هذا يعطي القائد إدراك لأهمية القيادة في أداء الفريق. (Saidene, 2024)

بالرغم من وجود التخطيط اللازم مسبقاً، والتوقعات الواضحة والمعروفة، قد تواجه المنظمات مشاكل في الأداء لدى فرق العمل، هنا يجب أن يتم التغلب على هذه المشاكل قبل تقشيمها، وتقع هذه المهمة على كاهل مدير المشروع من خلال الاستمرار في العمل مع قادة المشروع المراقبة وقياس أداء الفريق وفقاً للتوقعات المحددة مسبقاً، تتكون هذه العملية من سلسلة من الخطوات المترابطة تسمى دورة قياس الأداء، وهنا تكمن أهمية القيادة في متابعة أداء فريق العمل والتأكد من أن الفريق يحقق غايات واهداف إدارة المشروع. (Mohamed et al., 2024a)

وقد اشارت نتائج عدد من الدراسات أن قوة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق جاء أعلى من قوة العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء الفردي إضافة إلى ذلك أشارت بعض الدراسات التي تناولت قيادة الفريق إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الفريق، إن كانت هذه العلاقة منسقة عبر معايير الأداء المختلفة الطورة وأبو زيد. فالقيادة التحويلية لها دور بارز في تحسين أداء الفريق من خلال التشجيع وتقديم النصح والتحفيز، فهم يشجعون أعضاء الفريق على العمل الجاد، ويسهمون في رفع معنوياتهم. (Mohamed et al., 2024b)

وخلق جو عمل يتصف بالاندفاع نحو العمل، وتعزيز المعرفة لدى أعضاء الفريق وقد ركزت أغلب الدراسات على دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق دون دراسة متغيرات وسطية مثل جودة فريق العمل كما في الدراسة الحالية. (Al-Subaie, 2024)

## 12.2.2 العلاقة بين جودة فريق العمل وأداء فريق العمل:

ترتبط جودة فريق العمل بشكل إيجابي بأداء فريق العمل ضافة إلى أن جودة فريق العمل ترتبط بشكل كبير بالنجاح الشخصي لأعضاء الفريق، ويتفق معظم الباحثين على أن الجودة هي بعد حاسم في أداء فريق العمل وهناك حاجة إلى فهم المزيد عنها. (Aissa, 2024)

ومن منظور الأبعاد المرتبطة بمتغير جودة فريق العمل، وأداء فريق العمل، فإن التواصل يعتبر عنصراً أساسياً لدعم سلوكيات التنسيق مثل أن يتواصل أعضاء الفريق من أجل الحفاظ على أنماط وجودة تفاعلاتهم، ويبرز بشكل واضح أن التواصل بين الأعضاء يدعم مراقبة الفريق بشكل دوري، ويسهل تقييم سير الإنجاز، ومنها تقييم فعالية الفريق. (Romi, 2021)

وقد أشارت نتائج دراسة إلى أنه على الرغم من أن جودة فريق العمل كانت مرتبطة بشكل كبير بأداء الفريق، إلا أن التأثير كان أقوى في المرحلة الأولى من المشروع منه في المرحلة اللاحقة من المشروع، ومن النتائج الملفتة فيما يخص تأثير جودة فريق العمل على الأداء بأنه سيكون أقوى عندما يكون أعضاء الفريق متباعدين جغرافياً، وذلك لسببين، أولاً: من الممكن أن تزيد جودة عمل الفريق من الإمكانيات المعرفية لجميع أعضاء الفريق المتباعدين جغرافياً، لأن الجودة تصبح أكثر أهمية، فمن المهم أكثر الأعضاء الفريق أن يقوموا بمشاركة المعلومات، وبذل الجهد الكافي تجاه أنشطة الفريق، وتنسيق عمل بعضهم البعض، وتقديم الدعم المتبادل للوصول لهذا الهدف، ثانياً: يصبح دور القادة الفرق في الفرق المتباعدة جغرافياً أقل أهمية، لأنهم أقل عرضة للوصول المباشر إلى جميع أعضاء الفريق، بمعنى آخر، يمكن للمستوى العالي من جودة فريق العمل أن يضمن استمرار الفرق في العمل حتى بدون الإشراف الفعلي من قبل قادة الفرق وتأسيساً على ما سبق تبرز أهمية القيادة التحويلية التي يمنح القادة من خلالها التمكين الكافي للأعضاء، وتسليحهم بالمهارات اللازمة لإدارة المهام بدون تدخل القائد بشكل مباشرة في جميع هذه العمليات. (Gohar et al., 2023)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1.3 المقدمة

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها ميدانًا رئيسيًا يُنقَذ من خلاله الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى النتائج المفسَّرة بموجب الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ويتمُّ بذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً عليه، يتناول هذا الفصل شرحًا للمنهج المتَّبَع ومجتمع الدراسة وعيَّنتها، وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ويُختمُّ الفصل بشرح المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### 2.3 منهج الدراسة

في ضوء أهداف هذا البحث، والمعنون بـ "تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات: دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية"، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لفهم طبيعة العلاقة بين التدريب الثقافي الفعال وتحسين أداء فرق العمل التي تضم أفرادًا من خلفيات ثقافية متنوعة. ويأتي هذا في سياق بيئة المشاريع الدولية المعقدة التي يتقاطع فيها اختلاف اللغة، القيم، والسلوكيات المهنية، مع متطلبات الأداء الجماعي المرتفع في مشروعات استراتيجية مثل مشروع سكاكا للطاقة الشمسية، الذي يمثل أحد النماذج السعودية الرائدة في الشراكة مع كيانات دولية ضمن رؤية 2030.

يركز البحث على تحليل كيف تُسهم برامج التدريب الثقافي – التي تشمل التأهيل التواصل، المعرفة بالأنماط الثقافية، وتطوير المهارات التفاعلية – في تعزيز التناغم بين الفرق، وتقليل النزاعات الناتجة عن سوء الفهم الثقافي، وتحسين التعاون والإنتاجية. ويتناول الأداء الفعلي لفرق المشاريع متعددة

الجنسيات كمتغير تابع يتم قياسه من خلال مؤشرات واقعية تشمل: كفاءة التواصل، وضوح الأدوار، قدرة الفريق على حل المشكلات، الالتزام بالجدول الزمني، وجودة مخرجات المشروع.

أما برامج التدريب الثقافي، فتُدرس كمتغير مستقل من خلال أبعادها الأساسية مثل: الإعداد القبلي للبيئة الثقافية، المحتوى التفاعلي للتدريب، إشراك ذوي الخبرة الثقافية، وتكرار وتقييم فعالية البرنامج التدريبي. تسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة هذه البرامج في سد الفجوة الثقافية وتحقيق أداء أعلى في بيئات المشاريع المشتركة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم تصميم استبانة علمية لقياس تصورات العاملين حول أثر التدريب الثقافي في تحسين الأداء الوظيفي والعمل الجماعي في بيئة متعددة الثقافات، وسيتم توزيعها على عينة من العاملين في مشروع سكاكا، تشمل المهندسين، الإداريين، منسقي المشاريع، وخبراء التدريب، سواء من الجنسيات السعودية أو الأجنبية.

سُحلل البيانات باستخدام أدوات إحصائية كمية مثل تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر كل بعد من أبعاد التدريب الثقافي على الأداء، وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في فعالية التدريب حسب الجنسيات أو التخصصات الفنية، بالإضافة إلى اختبار (T) للفروق بين الفرق ذات الخلفية الثقافية الموحدة وتلك المتنوعة. كما سيتم حساب معامل الارتباط لتحليل قوة العلاقة بين التدريب الثقافي والأداء الجماعي، واعتماد مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاختبار الفرضيات الإحصائية.

كذلك ستخضع أداة الدراسة لاختبارات الصدق والثبات، باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" للتأكد من اتساق العبارات الداخلية وقدرتها على تمثيل المفاهيم البحثية بدقة. ولتعزيز البعد التحليلي، ستُعتمد مقابلات شبه موجهة مع مديري المشاريع، خبراء الموارد البشرية، ومدربي الثقافة التنظيمية في الشركات المنفذة للمشروع، وذلك لفهم التحديات الواقعية وتوثيق التجارب الناجحة في التعامل مع الفروق الثقافية في المشاريع الكبرى.

تهدف هذه المقاربة المتكاملة – الكمية والنوعية – إلى بناء نموذج تطبيقي يمكن استخدامه لتصميم برامج تدريب ثقافي فعّالة تدعم بيئة العمل المتعددة الجنسيات، وتسهم في رفع كفاءة الفرق، وضمان سير المشاريع بسلاسة وكفاءة ضمن المشروعات الدولية في المملكة.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: وشملت مراجعة الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة ذات الصلة، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

### 3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، لكونها من الوسائل الشائعة والفعالة في البحوث الكمية، إذ تتيح جمع عدد كبير من الآراء في وقت قصير وتُيسر التحليل الإحصائي الكمي. وقد تم إعداد الاستبانة بعناية لضمان شمولها لكافة المحاور المرتبطة بموضوع الدراسة، وبعد استعراض الدراسات السابقة وتحكيم الأداة من قبل متخصصين.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (النوع – العمر – المسمى الوظيفي – سنوات الخبرة – نوع المنشأة).
- القسم الثاني: عبارة عن (54) فقرة موزعة على النحو الآتي:

### الجدول (1) القسم الثاني من الاستبانة

| م | محاور الدراسة                      | عدد الفقرات |
|---|------------------------------------|-------------|
| 1 | البعد المعرفي                      | 8           |
| 2 | البعد السلوكي                      | 8           |
| 3 | البعد الإدراكي                     | 8           |
| 4 | البعد التنظيمي                     | 8           |
| 5 | أداء فرق عمل مشاريع متعدد الجنسيات | 22          |

### 4.3 مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبيان في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

#### جدول رقم (2) مفتاح التصحيح

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: إعداد الباحث

— الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

$$3 = \frac{1+2+3+4+5}{5}$$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط

الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل

ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

### 6.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة

يعتمد مجتمع الدراسة في هذا البحث، والمعنون بـ "تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات: دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية"، على جميع الأفراد والجهات المعنية بإدارة وتنفيذ المشروع ممن ينتمون إلى خلفيات ثقافية متعددة ويعملون ضمن فرق مختلطة في بيئة عمل دولية. يشمل هذا المجتمع العاملين في مجالات إدارة المشاريع، فرق الهندسة والتشغيل، المختصين في الموارد البشرية، مسؤولي التدريب والتطوير، بالإضافة إلى الاستشاريين والخبراء في شؤون التنوع الثقافي والتفاعل بين الفرق.

تم اختيار هذا المجتمع البحثي نظرًا لتفاعله المباشر واليومي مع التحديات الناتجة عن التباين الثقافي في بيئة المشاريع الدولية، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة الذي يستهدف استكشاف أثر برامج التدريب الثقافي على تحسين فعالية الأداء الجماعي، الحد من النزاعات، وتعزيز التنسيق الفعال داخل الفرق متعددة الجنسيات. ويُعد مشروع سكاكا للطاقة الشمسية بيئة نموذجية لهذا البحث، نظرًا لطبيعته المعقدة وانخراط شركات ومهندسين من دول متعددة في تنفيذ مراحله، ضمن رؤية المملكة 2030 التي تفتح المجال أمام الشراكات الدولية ونقل المعرفة وتعزيز كفاءة رأس المال البشري.

ينقسم مجتمع الدراسة إلى فئتين رئيسيتين:

**الفئة الأولى** تشمل المديرين والمشرفين وفرق الموارد البشرية في الشركات المنفذة للمشروع، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تصميم وتنفيذ برامج التدريب الثقافي، وتقييم مدى تأثيرها على أداء الفرق، بالإضافة إلى دورهم في إعداد السياسات التي تدعم بيئة عمل شاملة ومتفاهمة. تُمثل هذه الفئة صناع القرار والمخططين الذين لديهم تصور استراتيجي لأهمية التوافق الثقافي في إنجاح المشروع، وهم الأقدر على تحديد العلاقة بين التدريب الثقافي والنتائج الملموسة في الأداء، مثل تحسين التعاون، تقليل الاحتكاك، وتعزيز الفاعلية في إدارة الوقت والموارد.

الفئة الثانية تضم أعضاء فرق العمل متعددة الجنسيات، بما في ذلك المهندسين، الفنيين، الموظفين الإداريين، ومنسقي المشاريع من جنسيات وثقافات متنوعة، والذين يُعدون المستخدمين الفعليين للمعرفة المستمدة من التدريب الثقافي. هذه الفئة تقدم رؤية تطبيقية دقيقة حول الأثر الفعلي للبرامج التدريبية على التفاعل اليومي، وضوح الأدوار، احترام العادات المختلفة، وخلق بيئة عمل متناغمة تسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. ومن خلال تقييماتهم، يمكن رصد التحسينات العملية التي تحققت بفعل التدريب، وتحديد الثغرات التي لا تزال تعوق الأداء المثالي.

ويتسم مجتمع الدراسة بتنوع واسع في الخلفيات الثقافية والمهنية، حيث يشمل تخصصات متعددة مثل الهندسة الكهربائية والميكانيكية، إدارة المشاريع، الموارد البشرية، العلاقات الدولية، والسلوك التنظيمي. هذا التنوع يعزز من قدرة الدراسة على بناء تصور شامل لمتطلبات العمل الفعال في بيئات متعددة الثقافات، ويُمكن من تعميم نتائج البحث على مشروعات مشابهة في المملكة، أو ضمن مشاريع الطاقة والبنية التحتية التي تعتمد على فرق عمل دولية. ومن ثم، يُمكن أن يسهم هذا البحث في وضع إطار عملي لتصميم برامج تدريب ثقافي أكثر فعالية تدعم الأداء الجماعي، وتُقلل من التحديات الناتجة عن الاختلاف الثقافي، وتُعزز فرص نجاح المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية.

## 2- عينة الدراسة وخصائصها:

تم اختيار عينة الدراسة الحالية باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية الميسرة (Stratified Non-Probability Sampling)، وذلك بهدف تحقيق تمثيل متوازن ومنهجي لمختلف الفئات المهنية والتنظيمية العاملة في مشروع سكاكا للطاقة الشمسية، الذي يُعد نموذجًا متقدمًا لتعاون الفرق متعددة الجنسيات في بيئة مشاريع معقدة. وقد تم توظيف هذا الأسلوب البحثي انطلاقًا من الحاجة إلى تحليل أثر برامج التدريب الثقافي على رفع كفاءة الأداء الجماعي، من خلال استيعاب وجهات النظر المتنوعة للعاملين في بيئة عمل تتسم بالتعددية الثقافية والاختلافات القيمية والسلوكية.

اعتمد بناء الطبقات على الهيكل الإداري والتنظيمي المشترك في المشاريع الكبرى، حيث شملت العينة الطبقات التالية: مديرو المشاريع والمشرفون التنفيذيون، مسؤولو الموارد البشرية والتطوير،

المهندسون من تخصصات مختلفة (كهرباء، ميكانيكا، مدني)، الفنيون، وفرق الدعم اللوجستي والإداري. ويهدف هذا التنوع إلى تمكين الدراسة من رصد الفروقات في تقييم فعالية التدريب الثقافي بين الفئات التي تشارك في المشروع من زوايا وظيفية وثقافية متعددة، سواء من حيث التنسيق والتواصل أو من حيث إدارة التحديات وسرعة الإنجاز.

تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من العاملين في مشروع سكاكا، ممثلين لشركات دولية ومحلية مشاركة في التنفيذ، وذلك بهدف ضمان تنوع جنسيات ومواقع المشاركين في العينة، وشملت العينة أفرادًا من ثقافات آسيوية، أوروبية، عربية وأمريكية، بما يعكس الواقع التعددي الذي تتعامل معه فرق المشاريع الدولية في السعودية. كما تمت مراعاة التوزيع حسب مستويات الخبرة والموقع الجغرافي (الميدان، المكتب، مكاتب التنسيق في الرياض والمناطق الأخرى)، بما يضمن اتساق النتائج مع واقع ديناميكيات التفاعل بين الفرق في بيئة المشروع.

بلغ عدد الاستبانات الموزعة 480 استبانة، تم استرجاع 420 استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 87.5%، وهي نسبة عالية تعكس إدراك المشاركين لأهمية التدريب الثقافي في إنجاح المشاريع الدولية، واستعدادهم للمساهمة في بناء بيئة عمل متناغمة وأكثر كفاءة. كما تُظهر هذه النسبة وعيًا متزايدًا بأهمية المهارات غير الفنية، كالتفاهم الثقافي، في مواجهة تحديات المشاريع الكبرى التي تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين مختلف الجنسيات والخلفيات.

توفر هذه العينة قاعدة تحليل كمي ثرية لقياس أثر برامج التدريب الثقافي على أداء الفرق، من حيث تعزيز الانسجام الجماعي، تقليل النزاعات، وضوح الأدوار، فعالية الاتصال، وزيادة الإنتاجية. كما تساعد في رصد التحديات الثقافية التي لا تزال تواجه بيئات العمل متعددة الجنسيات، وتحديد الفروقات في الأثر التدريبي بين الفرق التي تلقت تدريبًا منظمًا وأخرى تفتقر لمثل هذه البرامج.

وتُسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين تصميم وتطبيق برامج التدريب الثقافي في مشاريع البنية التحتية والطاقة، بما يدعم التوجه الوطني نحو جذب الاستثمارات الأجنبية وتحقيق مشاريع التنمية بنجاح، في إطار رؤية المملكة 2030 التي تشجع على تنمية الكفاءات،

التحول في بيئات العمل، وتعزيز التفاهم الثقافي بين الشركاء الدوليين. كما تدعم نتائج الدراسة سياسات الشركات في بناء ثقافة مؤسسية أكثر شمولاً وتكيفاً مع تنوع القوى العاملة، بما يعزز من تنافسيتها في السوق العالمي.

جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

| البيان                    | العدد | النسبة |
|---------------------------|-------|--------|
| الاستبيانات المكتملة      | 420   | 87.5%  |
| الاستبيانات غير المسترجعة | 40    | 8.3%   |
| الاستبيانات غير الصالحة   | 20    | 4.2%   |
| الإجمالي                  | 480   | 100%   |

المصدر: إعداد الباحث

### 7.3 صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص 310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

#### الصدق الظاهري للأداة (التحكيكي):

بعد الانتهاء من إعداد النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بعرضها على لجنة تحكيم علمية مكونة من عدد من الأكاديميين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات إدارة الموارد البشرية، إدارة المشاريع الدولية، علم الاجتماع التنظيمي، والتواصل الثقافي بين الفرق، بالإضافة إلى عدد من الخبراء في إدارة مشاريع الطاقة والبنية التحتية الدولية، وذلك بهدف التحقق من صدق الأداة

وصلاحياتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة، والمتمثلة في أثر برامج التدريب الثقافي على أداء فرق العمل متعددة الجنسيات، بالتطبيق على مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية.

بلغ عدد المحكمين سبعة خبراء من جامعات ومراكز أبحاث سعودية وإقليمية، وقد تم تكليفهم بتقييم فقرات الاستبانة من حيث وضوح الصياغة، مدى شمول البنود لأبعاد التدريب الثقافي ذات الصلة بالبيئة متعددة الثقافات، مثل: الوعي الثقافي، مهارات التواصل عبر الثقافات، إدارة الخلافات بين الجنسيات، وتعزيز العمل الجماعي في بيئات متباينة القيم والسلوكيات. كما طُلب منهم التحقق من مدى مواءمة الفقرات مع المهام العملية الفعلية التي تواجه العاملين في مشاريع ذات طابع دولي، مثل مشروع سكاكا، والذي يجمع بين كوادر محلية وأجنبية من خلفيات ثقافية متعددة.

وقد أبدى غالبية المحكمين رضاهم عن البنية العامة للاستبانة وتسلسل محاورها المنطقي، والذي يعكس العلاقة بين فعالية برامج التدريب الثقافي ومستوى الأداء التشاركي والتناغم التنظيمي داخل الفريق متعدد الجنسيات. كما أثنوا على منهجية بناء البنود وربطها بمفاهيم الأداء الجماعي، مثل التنسيق، وضوح الأدوار، الثقة المتبادلة، وسرعة الإنجاز. ومع ذلك، قدّمت اللجنة عددًا من الملاحظات المهمة، من أبرزها تبسيط بعض المصطلحات مثل "التحيز غير الواعي" و"الذكاء الثقافي"، والتي قد لا تكون مألوفة لجميع العاملين الميدانيين، بالإضافة إلى اقتراح إدخال سيناريوهات عملية مستمدة من واقع المشروع، مثل مواقف التواصل بين الجنسيات المختلفة، أو حالات سوء الفهم الثقافي، وتأثيرها على سير العمل.

استجابةً لهذه التوصيات، أجرى الباحث مراجعة شاملة لجميع فقرات الاستبانة، شملت إعادة صياغة بعض البنود بلغة أكثر بساطة ووضوحًا، مع الحفاظ على الدقة العلمية للمفاهيم الثقافية والتنظيمية. كما تم تضمين شروحات مختصرة لبعض المصطلحات المتخصصة، مع إضافة أمثلة تطبيقية واقعية مأخوذة من ممارسات المشروع، مثل مواقف التنسيق بين المهندسين المحليين والخبراء الأجانب، إدارة الاجتماعات متعددة اللغات، أو حل الخلافات القائمة على اختلاف أنماط التفكير. وهدفت هذه التعديلات إلى تعزيز قدرة المشاركين على ربط فقرات الاستبانة بتجاربتهم الميدانية الفعلية داخل المشروع.

وقد ساهمت هذه التحسينات في رفع مستوى ملائمة أداة الدراسة للبيئة المستهدفة، وتعزيز قدرتها على رصد الفروقات في وجهات النظر بين الفئات المختلفة داخل فرق المشروع. كما مكنت الاستبانة من قياس دقيق لمدى فعالية برامج التدريب الثقافي في تحسين التواصل، تقليل التوترات، وزيادة الكفاءة الإنتاجية داخل الفرق متعددة الجنسيات في مشروع سكاكا للطاقة الشمسية، بما يُسهم في تحقيق نتائج أكثر مصداقية وواقعية تخدم أهداف الدراسة وتُسهم في تطوير سياسات تدريبية مستقبلية قابلة للتطبيق في مشاريع مشابهة داخل المملكة وخارجها.

### صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب الثقافي على أداء فرق العمل

| المحاور \ المتغيرات |       |       |       |                       |
|---------------------|-------|-------|-------|-----------------------|
| 0.763               | 0.685 | 0.712 | 1.000 | البعد المعرفي         |
| 0.748               | 0.703 | 1.000 | 0.712 | البعد السلوكي         |
| 0.771               | 1.000 | 0.703 | 0.685 | البعد الإدراكي        |
| 0.748               | 0.703 | 1.000 | 0.712 | البعد التنظيمي        |
| 1.000               | 0.771 | 0.748 | 0.763 | أداء فرق عمل المشاريع |

يعكس الجدول السابق مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson Correlation Coefficients) بين

محاور الدراسة أو متغيراتها، وهي: البعد المعرفي، البعد السلوكي، البعد الإدراكي، البعد التنظيمي، وأداء

فرق عمل المشاريع متعددة الجنسيات. وتهدف هذه المصفوفة إلى قياس قوة العلاقة واتجاهها بين كل بعد من أبعاد التدريب الثقافي وبين أداء الفرق داخل بيئة مشاريع دولية، مثل مشروع سكاكا للطاقة الشمسية. تُشير القيم في القطر القطري (القيم 1.000) إلى أن كل متغير مرتبط تمامًا بذاته، وهو أمر بديهي. أما العلاقات بين المتغيرات المختلفة فتتراوح بين 0.685 و0.771، مما يدل على وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية نسبيًا بين الأبعاد المدروسة، وإن كانت بدرجات متفاوتة.

على سبيل المثال، نجد أن العلاقة بين البعد المعرفي وأداء فرق العمل بلغت 0.763، وهي أعلى قيمة في الجدول، مما يدل على أن زيادة الوعي بالمفاهيم الثقافية، والمعرفة المسبقة بالاختلافات بين الثقافات، لها أثر كبير على تعزيز أداء فرق العمل في المشاريع الدولية. ويُفهم من ذلك أن التدريب المعرفي يعد من المكونات الأساسية التي تُسهم بفعالية في رفع كفاءة الفرق، خصوصًا فيما يتعلق بالتخطيط، وفهم أنماط العمل المختلفة، وتفادي سوء الفهم الثقافي.

أما البعد الإدراكي، والذي يعكس قدرة الأفراد على تفسير وفهم السلوكيات المختلفة من منطلق ثقافي، فقد سجل أعلى ارتباط مع الأداء العام أيضًا بقيمة 0.771. يدل هذا الرقم على أن الفرق التي تمتلك أعضاءً يتمتعون بإدراك ثقافي عالٍ، تكون أكثر قدرة على التكيف والعمل بتناغم رغم التنوع الثقافي، مما ينعكس على جودة التعاون والتنفيذ داخل المشروع.

فيما يتعلق بالبعد السلوكي، والذي يشير إلى المهارات العملية في التفاعل مع الثقافات الأخرى، مثل أساليب التواصل وإدارة الحوار، فقد بلغ ارتباطه مع أداء فرق العمل 0.748، وهي قيمة إيجابية قوية، وتؤكد أن تحويل المعرفة الثقافية إلى ممارسات سلوكية فعالة (كاحترام آداب التعامل واستخدام لغة الجسد المناسبة) يُسهم بشكل فعال في تقليل النزاعات وتعزيز الانسجام داخل الفريق.

من جهة أخرى، يُلاحظ أن البعد التنظيمي، وهو البعد المرتبط بالإجراءات والسياسات التنظيمية التي تدعم التنوع الثقافي داخل المؤسسة (مثل توفير أدوات تواصل متعددة اللغات، أو تبني نظام عمل

مرن)، قد حقق معامل ارتباط قدره 0.748 أيضًا مع أداء فرق العمل. يُشير ذلك إلى أن البيئة المؤسسية الداعمة تلعب دورًا موازنًا في رفع الأداء، إلى جانب المهارات الفردية.

وأخيرًا، تظهر العلاقات البينية بين أبعاد التدريب الثقافي نفسها (المعرفي، السلوكي، الإدراكي، والتنظيمي) بأنها جميعًا ذات ارتباطات متوسطة إلى قوية، تراوحت بين 0.685 و0.712. ويعكس ذلك ترابطًا داخليًا بين هذه الأبعاد، مما يُشير إلى أن التدريب الثقافي الناجح يجب أن يكون شاملاً ومتكاملاً، بحيث يعزز المعرفة، والسلوك، والإدراك، ويدعمه سياسات تنظيمية واضحة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الجدول يقدم دعمًا إحصائيًا واضحًا لفرضية الدراسة القائلة بأن برامج التدريب الثقافي تؤثر إيجابيًا على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات، ويبرز كذلك أهمية التعامل مع هذا التدريب بوصفه نظامًا متكاملًا متعدد الأبعاد، لا مجرد نشاط تدريبي منفصل.

الجدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة

| البعد                 | عدد العبارات | معامل الثبات (Cronbach's Alpha) |
|-----------------------|--------------|---------------------------------|
| البعد المعرفي         | 8            | 0.88                            |
| البعد السلوكي         | 8            | 0.85                            |
| البعد الإدراكي        | 8            | 0.89                            |
| البعد التنظيمي        | 8            | 0.87                            |
| أداء فرق عمل المشاريع | 22           | 0.93                            |
| أداة الدراسة ككل      | 54           | 0.95                            |

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار الثبات الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُستخدم للتحقق من مدى اتساق العبارات المستخدمة في قياس كل بعد من أبعاد الدراسة، وهو مؤشر إحصائي يعكس مدى موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بشكل دقيق وثابت. يتضح من الجدول أن جميع الأبعاد الفرعية الأربعة لبرامج التدريب الثقافي أظهرت

مستويات عالية من الثبات الداخلي. فقد بلغ معامل الثبات للبعد المعرفي، الذي يتكون من 8 عبارات، قيمة 0.88، مما يدل على درجة عالية من الاتساق في استجابات المشاركين تجاه هذا البعد، ويشير إلى أن العبارات تقيس بشكل موثوق جوانب المعرفة الثقافية التي يمتلكها أفراد فرق المشاريع متعددة الجنسيات.

أما البعد السلوكي، والذي يتكون كذلك من 8 عبارات، فقد حقق معامل ثبات مقداره 0.85، وهي قيمة مرتفعة تعكس موثوقية الأداة في قياس مدى تمثل الأفراد للسلوكيات والممارسات التفاعلية التي تنشأ في سياقات العمل متعددة الثقافات. وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا قويًا على اتساق الإجابات، وهو ما يُعزز من دقة تحليل العلاقة بين هذا البعد والأداء الفعلي للفرق.

فيما يتعلق بـ البعد الإدراكي، الذي يقيس درجة الوعي والفهم العميق لاختلافات السياق الثقافي، فقد جاء معامل كرونباخ ألفا الخاص به بقيمة 0.89، وهي من أعلى القيم بين الأبعاد، مما يعكس تجانسًا قويًا بين بنود المقياس، ويؤكد أن المشاركين يُظهرون استجابات متماسكة تجاه المفاهيم الإدراكية المرتبطة بالتنوع الثقافي.

وبالنسبة إلى البعد التنظيمي، فقد بلغ معامل الثبات لديه 0.87، ما يُشير إلى اتساق مرتفع في تقييم المشاركين للسياسات والإجراءات المؤسسية الداعمة للتعددية الثقافية داخل بيئة العمل. وتعكس هذه النتيجة موثوقية الأداة في التقاط الأثر التنظيمي للبيئة الثقافية على أداء الفرق.

أما بالنسبة لمقياس أداء فرق عمل المشاريع متعددة الجنسيات، والذي تم قياسه من خلال 22 عبارة، فقد أظهر مستوى ثبات عالٍ جدًا بواقع 0.93، وهو ما يدل على قوة المقياس في تمثيل الأداء العام للفرق في سياق مشروعات ذات طابع دولي مثل مشروع سكاكا للطاقة الشمسية. وتُعد هذه القيمة مؤشرًا حاسمًا على موثوقية المحور في رصد الفروق الفعلية في الكفاءة والانسجام والإنتاجية بين الفرق.

أخيرًا، أظهرت أداة الدراسة ككل، والتي تضمنت في مجموعها 54 عبارة موزعة على جميع المحاور، معامل ثبات قدره 0.95، وهي قيمة تُعتبر ممتازة في البحث العلمي، وتشير إلى أن الأداة تُظهر درجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي. وبذلك يمكن الاعتماد عليها كمقياس موثوق لقياس تأثير برامج التدريب الثقافي

على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات في السياق السعودي. تعزز هذه النتائج من الصدق البنائي والاتساق المنهجي لأداة الدراسة، وتمنح ثقة كبيرة في دقة التحليلات الإحصائية التي تستند إلى هذه البيانات، مما يُمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات موثوقة حول طبيعة العلاقة بين التدريب الثقافي والأداء في البيئات متعددة الجنسيات.

### 8.3 أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (7) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الترميز<br>(الوزن النسبي) | فئة المتوسط |      | مقياس الحكم<br>علي النتائج |
|--------------------------------|-------------|------|----------------------------|
|                                | من          | إلى  |                            |
| 1                              | 1           | 1.80 | ضعيفة جداً                 |
| 2                              | 1.81        | 2.60 | ضعيفة                      |

|            |      |      |   |
|------------|------|------|---|
| متوسطة     | 3.40 | 2.61 | 3 |
| كبيرة      | 4.20 | 3.41 | 4 |
| كبيرة جداً | 5.00 | 4.21 | 5 |

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha-  $\alpha$ ): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- 6- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

## الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدِّراسة

### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدِّراسة الحاليّة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدِّراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيّاً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظريّة، والدِّراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدِّراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها

### 2.4 خصائص عينة الدِّراسة:

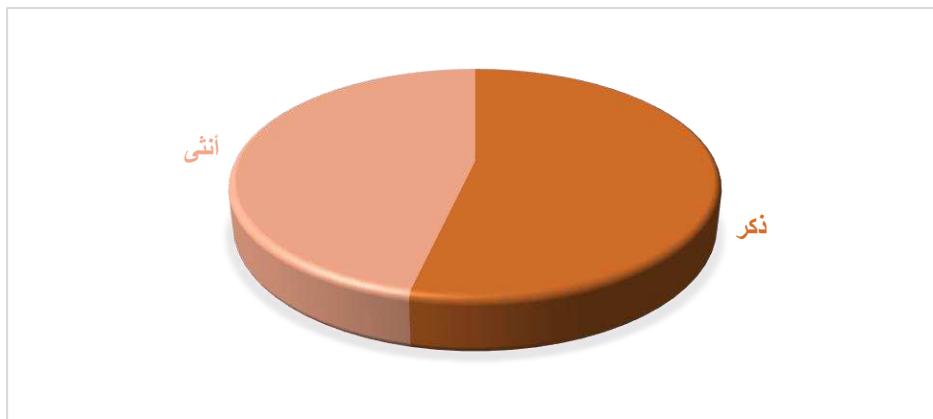
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

#### 1-النوع

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ذكر      | 215     | 53.6   |
| أنثى     | 205     | 46.4   |
| الإجمالي | 420     | 100.0  |

شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



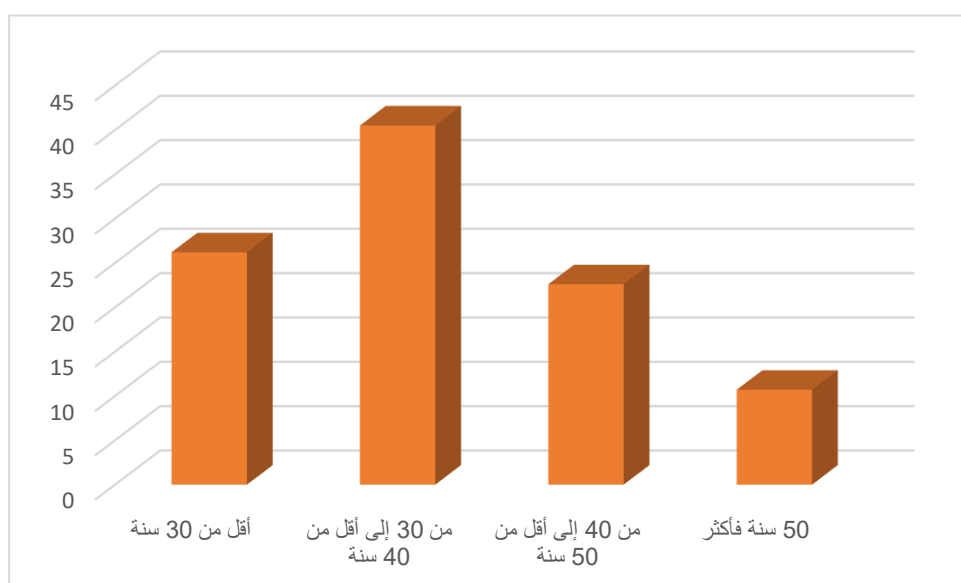
يوضح الجدول أعلاه التوزيع النوعي لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور (215) بنسبة (53.6%)، في حين بلغ عدد الإناث (205) بنسبة (46.4%) من إجمالي العينة التي بلغت (420) فردًا. ويظهر هذا التوزيع تقاربًا نسبيًا بين الجنسين، مما يُعزز من كفاءة أداء فرق عمل المشاريع في الدراسة ويمنح نتائجها مصداقية عند تعميمها.

## 2- الفئة العمرية

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| العمر                   | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة           | 110     | 26.2   |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 170     | 40.5   |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 95      | 22.6   |
| 50 سنة فأكثر            | 45      | 10.7   |
| الإجمالي                | 420     | 100.0  |

شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



في إطار الدراسة الحالية المعنونة بـ "تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات: دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية"، تم اعتماد توزيع ديموغرافي يُبرز التنوع العمري لأعضاء فرق المشروع والعاملين ضمن بيئة العمل متعددة الثقافات، وذلك انطلاقاً من أهمية الفئة العمرية في تشكيل المواقف المهنية، والاستجابة لبرامج التدريب، ومدى الانفتاح على التفاعل الثقافي، خصوصاً في السياقات التي تتطلب تعاوناً دولياً فعالاً.

بلغ الحجم الكلي لعينة الدراسة 420 مشاركاً تم تصنيفهم ضمن أربع فئات عمرية رئيسية، تُجسّد مستويات متعددة من الخبرة العملية، والإلمام بالاختلافات الثقافية، والقدرة على التكيف داخل فرق المشاريع ذات الطبيعة الدولية. وقد أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة كانت الشريحة الأكبر من العينة، حيث بلغ عدد المشاركين فيها 170 فرداً، أي ما نسبته 40.5% من الإجمالي. وتمثل هذه الفئة العمود الفقري التشغيلي للمشاريع، كونها تضم المهندسين والمشرفين ومتوسطي الخبرة، الذين غالباً ما يجمعون بين التأهيل الأكاديمي الحديث والانفتاح على مفاهيم التنوع الثقافي، مما يجعلهم أكثر قابلية للاستفادة من برامج التدريب الثقافي، وتطبيق ما تعلموه بشكل مباشر في بيئة المشروع.

جاءت الفئة الأقل من 30 سنة في المرتبة الثانية من حيث الحجم النسبي، بنسبة 26.2% (أي 110 مشاركون). وتضم هذه الفئة عادةً صغار الموظفين والمختصين الفنيين والمساعدات الإداريين، وهم الأكثر مرونة في التفاعل مع المحتوى التدريبي الثقافي، والأكثر تقبلاً لاكتساب المهارات العابرة للثقافات. وتشير النسبة المرتفعة لهذه الفئة إلى وجود توجه مؤسسي نحو دمج الكفاءات الشابة في الفرق متعددة الجنسيات، بما يعزز من فرص خلق ثقافة مؤسسية مشتركة قائمة على الاحترام المتبادل والتفاهم الثقافي.

أما الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة فقد بلغ عدد المشاركين فيها 95 فرداً، بنسبة 22.6%. وتُمثل هذه الفئة القيادات المتوسطة وأصحاب الخبرة الطويلة في إدارة الفرق والمشاريع، والذين يُعدون عناصر أساسية في نقل المعرفة الثقافية وتوجيه الفرق ضمن سياقات العمل المتنوعة. وتُسهم هذه الفئة في ضبط الإيقاع الثقافي داخل الفرق، من خلال ترجمة أهداف التدريب إلى ممارسات يومية ومهارات قيادية تُعزز الانسجام وتحسّن الأداء الجماعي.

فيما تمثّلت الفئة التي تبلغ أعمارها 50 سنة فأكثر بـ 45 مشاركاً، أي ما نسبته 10.7% من إجمالي العينة، وهي تضم غالباً المدراء التنفيذيين، والاستشاريين، وقادة الفرق العليا، الذين يلعبون دوراً استراتيجياً في دعم برامج التدريب الثقافي، وقياس أثرها على بيئة العمل ومخرجات المشروع. وتُعد مشاركتهم ضرورية لتقييم فعالية هذه البرامج من منظور الإدارة العليا، بما يُعزز من تكامل الأهداف التدريبية مع السياسات المؤسسية والتوجهات الاستراتيجية للمشروع.

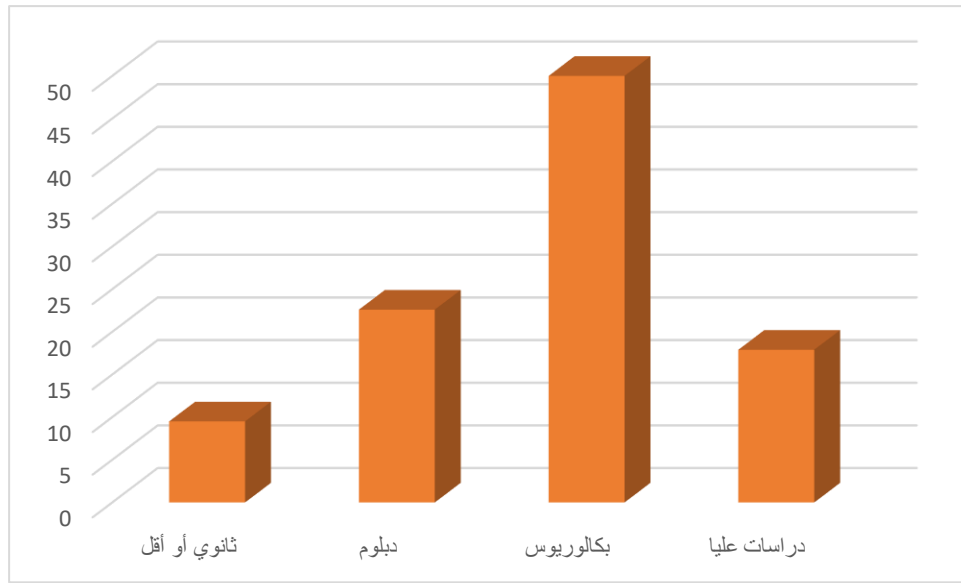
يعكس هذا التوزيع العمري تنوعاً وظيفياً وثقافياً مهمّاً داخل عينة الدراسة، ويُتيح للباحث تحليل الفروق في مدى الاستفادة من برامج التدريب الثقافي باختلاف الفئات العمرية. كما يُمكن من قياس تباين المواقف والتجارب بين الأفراد حديثي العهد ببيئة العمل الدولية وبين ذوي الخبرة العميقة في إدارة الاختلافات الثقافية، مما يعزز من موثوقية نتائج الدراسة، ويوفر منظوراً تكاملياً لتقييم أثر البرامج التدريبية على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات في السياق السعودي، لا سيما ضمن مشاريع حيوية كالتّي يُنفذها قطاع الطاقة المتجددة.

### 3- المؤهل العلمي

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| ثانوي أو أقل  | 40      | 9.5    |
| دبلوم         | 95      | 22.6   |
| بكالوريوس     | 210     | 50.0   |
| دراسات عليا   | 75      | 17.9   |
| الإجمالي      | 420     | 100.0  |

شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



في إطار الدراسة الحالية التي تحمل عنوان "تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات: دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية"، تم توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي، بهدف تحقيق تمثيل متوازن يعكس تباين الخلفيات التعليمية لأعضاء الفرق العاملة في المشروع، من مهندسين، ومشرفين، وإداريين، وفنيين، يمثلون جنسيات وثقافات متنوعة. وقد تم اعتماد هذا التوزيع انطلاقاً من أهمية المستوى التعليمي في تشكيل مدى التفاعل مع برامج التدريب الثقافي، والاستفادة منها، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بتنوع ثقافي عالٍ، كما هو الحال في مشروع سكاكا.

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 50% من المشاركين (أي 210 أفراد) يحملون شهادة البكالوريوس، وهي النسبة الأكبر ضمن العينة، ما يعكس اعتماد المشروع بشكل رئيسي على هذه الفئة في أداء المهام اليومية التشغيلية والإدارية. وغالباً ما يكون هؤلاء الأفراد في قلب التفاعل اليومي بين الجنسيات المختلفة داخل فرق المشروع، مما يجعلهم أكثر تعرضاً للتحديات الثقافية، وبالتالي أكثر استفادة من برامج التدريب التي تهدف إلى تحسين التفاهم والتواصل بين الأفراد من خلفيات مختلفة. وتشير النتائج إلى أن هذه الفئة تُعد الحلقة الفعالة في تطبيق مبادئ التدريب الثقافي على أرض الواقع، سواء عبر تحسين مهارات الاتصال أو تسوية الخلافات الثقافية بطريقة بناءة.

أما المشاركون من حملة شهادات الدبلوم، فقد بلغ عددهم 95 مشاركًا، أي ما نسبته 22.6% من العينة. وتغلب على هذه الفئة الطابع الفني والتطبيقي، حيث يعمل العديد منهم في مواقع تنفيذية وميدانية تتطلب التعاون المباشر مع فرق متعددة الجنسيات، مثل الفنيين، ومساعدى المهندسين، ومشغلي المعدات. وتُعد مساهماتهم أساسية في تقييم مدى فعالية برامج التدريب الثقافي في تحسين التعاون العملي في المواقع التنفيذية، وخصوصًا فيما يتعلق بتقليل حالات سوء الفهم أو الصدام الناتجة عن الاختلافات اللغوية أو القومية.

أما المشاركون الحاصلون على شهادات دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) فقد بلغ عددهم 75 فردًا، بنسبة 17.9% من إجمالي العينة. وتشكل هذه الفئة القيادات الإدارية العليا والاستشاريين والمتخصصين في مجالات إدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي. وتكمن أهمية هذه الفئة في قدرتها على تقييم أثر التدريب الثقافي من منظور استراتيجي، وتقديم رؤى تحليلية حول مدى مساهمة البرامج التدريبية في تقليل التوترات الثقافية، وتحقيق انسجام مؤسسي يُفضي إلى تحسين الأداء العام للمشروع، لا سيما في سياقات العمل التعاوني بين الشركاء المحليين والدوليين.

في المقابل، بلغ عدد المشاركين الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو أقل 40 مشاركًا فقط، أي بنسبة 9.5% من العينة، وهم يشغلون عادة وظائف تنفيذية بسيطة مثل النقل، أو الدعم اللوجستي، أو المهام الإدارية المساعدة. وعلى الرغم من محدودية نسبتهم، إلا أن مشاركتهم توفر مؤشرات مهمة حول مدى وصول أثر التدريب الثقافي إلى المستويات التشغيلية الدنيا في المشروع، وتسلب الضوء على الحاجة إلى تطوير محتوى تدريبي مبسط وشامل يستهدف جميع الفئات دون استثناء، مما يُعزز من تكافؤ الفهم والانسجام في بيئة العمل.

يعكس هذا التوزيع العلي تنوعًا معرفيًا وعمليًا ثريًا داخل فرق العمل متعددة الجنسيات، ويعزز من موثوقية التحليل في الدراسة. كما يسمح بفحص العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى الاستفادة من التدريب الثقافي، ويُسهّم في فهم الفروق في الإدراك والتفاعل مع مفاهيم التعدد الثقافي، مما يساعد في

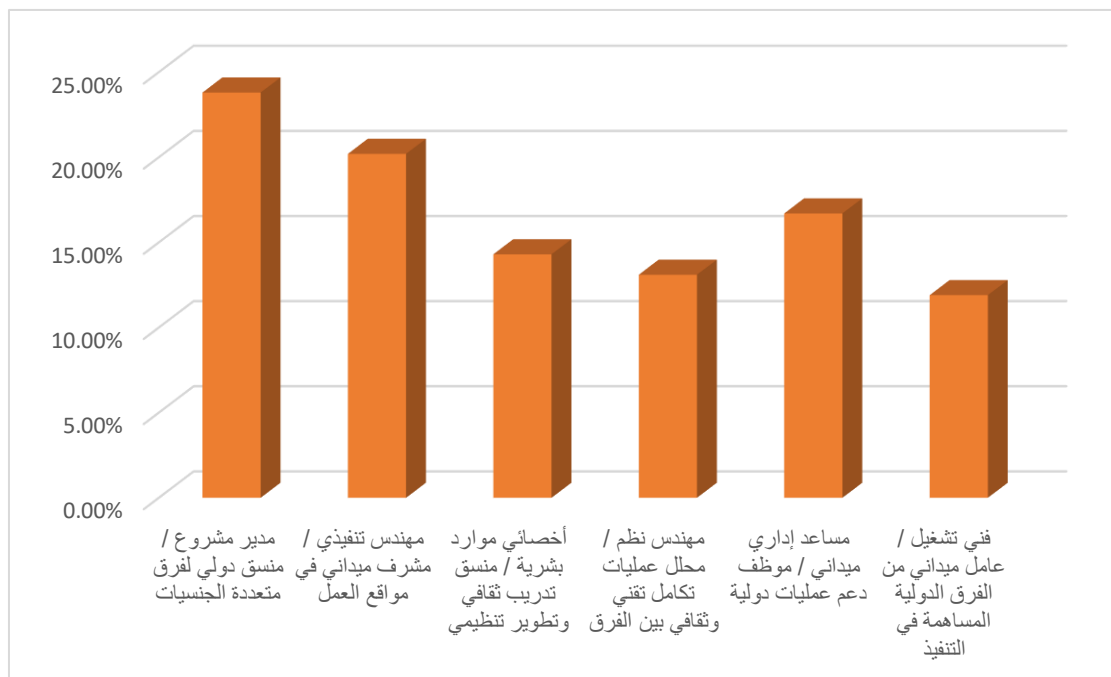
صياغة استراتيجيات تدريب أكثر دقة، ويُسهم في تحسين أداء الفرق في المشاريع الدولية، لا سيما تلك المنفذة في بيئة سعودية متعددة الأطراف مثل مشروع سكاكا للطاقة الشمسية.

#### 4- المسى الوظيفي

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسى الوظيفي

| النسبة (%) | التكرار | الفئة الوظيفية                                               |
|------------|---------|--------------------------------------------------------------|
| 23.8%      | 100     | مدير مشروع / منسق دولي لفرق متعددة الجنسيات                  |
| 20.2%      | 85      | مهندس تنفيذي / مشرف ميداني في مواقع العمل                    |
| 14.3%      | 60      | أخصائي موارد بشرية / منسق تدريب ثقافي وتطوير تنظيمي          |
| 13.1%      | 55      | مهندس نظم / محلل عمليات تكامل تقني وثقافي بين الفرق          |
| 16.7%      | 70      | مساعد إداري ميداني / موظف دعم عمليات دولية                   |
| 11.9%      | 50      | فني تشغيل / عامل ميداني من الفرق الدولية المساهمة في التنفيذ |
| 100.0%     | 420     | الإجمالي                                                     |

شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسى الوظيفي



يعكس التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة الحالية، التي تُعنى ببحث أثر برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات في مشروع سكاكا للطاقة الشمسية بالمملكة العربية السعودية، تنوعاً وظيفياً مدروساً يُساهم في تحقيق تمثيل شمولي للفئات المهنية ذات العلاقة المباشرة ببيئة العمل متعددة الثقافات. وقد بلغ عدد أفراد العينة 420 مشاركاً، تم تصنيفهم إلى ست فئات وظيفية رئيسية تُجسّد مختلف المستويات الإدارية، الفنية، والتشغيلية داخل المشروع.

جاءت فئة مديري المشاريع والمندسين الدوليين لفرق العمل متعددة الجنسيات في المرتبة الأولى من حيث التمثيل، حيث بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 100 فرد، وهو ما يُمثل 23.8% من إجمالي العينة. وتُعد هذه الفئة حجر الزاوية في إدارة المشروعات الدولية، نظراً لدورها في الإشراف على تنفيذ الأعمال، وضمان التناغم بين الفرق متعددة الخلفيات الثقافية. وبما أن برامج التدريب الثقافي غالباً ما تُوجه إلى هذه الفئة لضمان الفاعلية القيادية والتواصل بين الثقافات، فإن تمثيلها القوي يُعزز من مصداقية الدراسة.

تلتهما فئة المهندسين التنفيذيين والمشرفين الميدانيين في مواقع العمل، والتي بلغ عدد المشاركين فيها 85 فرداً، أي ما نسبته 20.2% من العينة. وتبرز أهمية هذه الفئة في كونها تتعامل مباشرة مع فرق العمل الميدانية المتنوعة، وتقوم بتنفيذ التعليمات ضمن بيئات مختلطة ثقافياً، ما يجعل خبرتها أساسية في تقييم أثر التدريب الثقافي على الأداء العملي.

أما فئة أخصائيي الموارد البشرية ومنسقي التدريب الثقافي والتطوير التنظيمي فقد شكّلت 14.3% من العينة، بواقع 60 مشاركاً. ويؤدي هؤلاء دوراً محورياً في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الثقافية، ومتابعة انعكاسها على سلوك وأداء الفرق. وبالتالي، فإن مشاركتهم في الدراسة توفر بُعداً تحليلياً يعزز من فهم العلاقة بين السياسات التدريبية والمخرجات الفعلية على مستوى الفرق العاملة.

وقد شارك من فئة مهندسي النظم ومحلي التكامل الثقافي والتقني ما مجموعه 55 مشاركاً، بنسبة 13.1%. وتُعتبر هذه الفئة من العناصر الحيوية التي تدمج البُعد الرقمي بالتنوع الثقافي، من خلال تطوير أدوات ومنصات تيسّر التواصل والتكامل بين الفرق. وتُعد آراؤهم ذات أهمية خاصة في تفسير تأثير التكنولوجيا في تسهيل التدريب الثقافي والتفاعل داخل فرق العمل.

فيما مثلت فئة المساعدين الإداريين الميدانيين وموظفي الدعم الدولي للعمليات ما نسبته 16.7% من العينة (70 مشاركًا). وتتجلى أهمية هذه الفئة في كونها تؤدي وظائف تنسيقية يومية تتطلب فهمًا عميقًا للسياقات الثقافية المختلفة، كما أنها على تماس مباشر مع مختلف المستويات داخل الفريق، ما يجعل تقييمهم لأثر التدريب الثقافي واقعيًا وعمليًا بدرجة عالية.

وأخيرًا، شارك في الدراسة 50 فردًا من الفنيين والعاملين الميدانيين ضمن الفرق الدولية، بنسبة 11.9%، ما يوفر زاوية تحليلية من المستوى التنفيذي الأدنى، الذي يعكس كيف يتم تلقي وتطبيق المحتوى التدريبي في البيئات العملية اليومية. وتكمن أهمية آرائهم في كونهم الطرف الأكثر تأثرًا بفعالية أو قصور البرامج التدريبية الثقافية، خصوصًا في المشاريع متعددة الجنسيات التي تتطلب تفاعلًا مباشرًا في مواقع العمل.

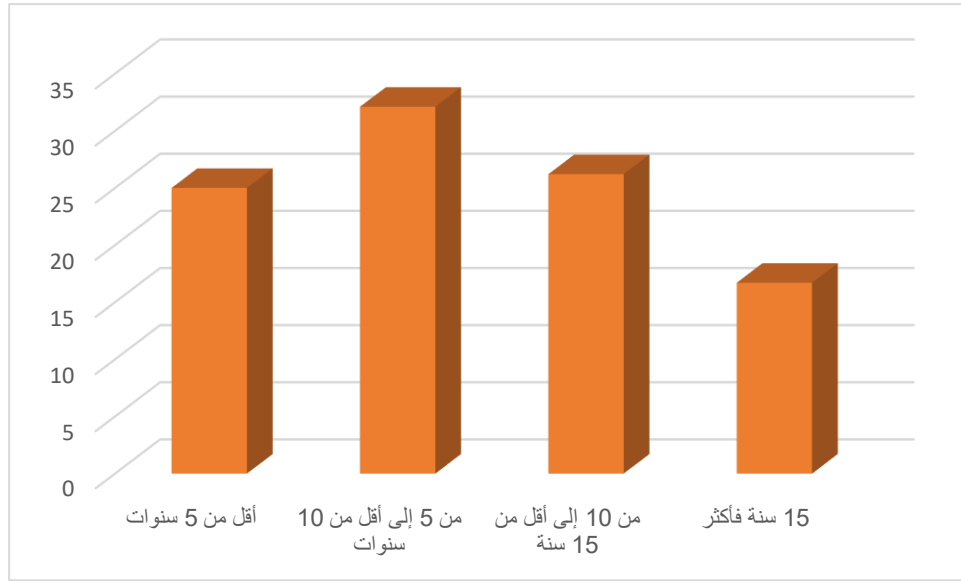
بوجه عام، يُبرز هذا التوزيع المهني الشامل تعدد وجهات النظر حول فعالية التدريب الثقافي، ويُتيح تحليلًا معمقًا للفروقات في استيعاب وتطبيق محتوى التدريب عبر مختلف الوظائف. كما يُسهم هذا التنوع في تعزيز موثوقية النتائج ويوفر إطارًا متكاملًا لفهم ديناميكيات العمل المشترك في بيئة دولية كبيئة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية.

## 5- سنوات الخبرة:

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| الدرجة الوظيفية          | التكرار | النسبة (%) |
|--------------------------|---------|------------|
| أقل من 5 سنوات           | 105     | 25.0       |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 135     | 32.1       |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 110     | 26.2       |
| 15 سنة فأكثر             | 70      | 16.7       |
| الإجمالي                 | 420     | 100.0      |

شكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



يعكس الجدول الخاص بالتوزيع الزمني للخبرات العملية للمشاركين في الدراسة التي تحمل عنوان "تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات: دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية" أهمية سنوات الخبرة كعامل محوري في فهم استراتيجيات العمل الدولي وتطبيق البرامج التدريبية في بيئة متعددة الثقافات. وقد تم استخدام هذا التوزيع الزمني لفهم كيف تؤثر المدة التي قضاها المشاركون في العمل على مدى إدراكهم لأهمية التدريب الثقافي، وتفاعلهم مع مفاهيم التنوع الثقافي داخل فرق المشروع.

أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين تنتمي إلى فئة ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بعدد بلغ 135 مشاركاً، أي ما نسبته 32.1% من إجمالي العينة التي تضم 420 فرداً. وتعكس هذه النسبة تمركزاً واضحاً في الفئة التي غالباً ما تكون قد تجاوزت مراحل التدريب الأولية واكتسبت خبرة عملية كافية في التعامل مع تحديات بيئات العمل المشتركة، ما يجعلها أكثر قدرة على تقييم فعالية البرامج الثقافية في تحسين التواصل، وتنسيق الأدوار بين الفرق الدولية.

في المرتبة الثانية، جاءت فئة المشاركين الذين تتراوح خبراتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة، بواقع 110 مشاركون، بنسبة 26.2%. وتُعد هذه الفئة من الأكثر نضجاً مهنيًا، حيث يُرجح أن تكون قد خاضت تجارب ميدانية في التنسيق بين فرق ذات خلفيات ثقافية متنوعة، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على تقديم

تقييم موضوعي لمدى تأثير التدريب الثقافي على تقليل سوء الفهم وتحسين جودة الأداء الجماعي داخل مشروع دولي مثل سكاكا للطاقة الشمسية.

أما فئة المشاركين الذين تقل خبراتهم عن 5 سنوات، فقد بلغت 105 مشاركين، بنسبة 25% من العينة. وتمثل هذه الفئة القوى العاملة الجديدة في قطاع المشاريع الدولية، وغالبًا ما تتميز بانفتاحها على استراتيجيات التدريب الحديثة، وقدرتها على التكيف السريع مع الأدوات المبتكرة للتفاعل الثقافي، مثل تطبيقات المحاكاة، وورش العمل التفاعلية. وتُعد آراؤهم مؤشرًا مهمًا لتقييم فاعلية البرامج الثقافية من منظور الأجيال الجديدة التي تشكّل نواة التطوير المستقبلي للمشروعات في المملكة.

وفي المقابل، بلغت نسبة المشاركين من ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر ما يعادل 16.7% من العينة، أي 70 مشاركًا. وتُعد هذه الفئة القيادية ذات دور محوري في اتخاذ القرار وتوجيه السياسات المؤسسية المتعلقة بإدارة الفرق الدولية. وغالبًا ما يتولّى هؤلاء المشاركون مسؤولية تقييم مخرجات التدريب، ومدى مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع، ما يُضفي على الدراسة بُعدًا تحليليًا عميقًا يعكس خبرة طويلة في التعامل مع الأبعاد الثقافية داخل بيئات العمل المتنوعة.

بناءً على هذا التوزيع المتوازن لمستويات الخبرة، تتمكن الدراسة من استقصاء وجهات نظر متعددة حول أثر التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات، بما يضمن تنوعًا في التحليل وفقًا لعمق الخبرة العملية. كما يُعزز هذا التنوع من قوة النتائج ويوفر إطارًا شاملاً لصياغة توصيات تستند إلى التجربة الفعلية في بيئة تنفيذية معقدة كبيئة مشروع سكاكا، حيث يتطلب النجاح فيها قدرة عالية على إدارة الاختلافات الثقافية، وتفعيل قنوات التواصل والتفاهم بين أعضاء الفرق الدولية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وجودة عالية.

### 3.4 دراسة محاور الاستبيان:

#### ☒ المحور الأول برامج التدريب الثقافي

لدراسة محور التوأمة الرقمية: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لأبعاد المحور الأول كما يلي:

## 1- البعد المعرفي

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات البعد المعرفي

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 1             | يساهم البرنامج التدريبي في تنمية المفاهيم الثقافية الأساسية لدى المشاركين. | 4.41               | 0.58                 | 1      | موافق<br>بشدة    |
| 2             | يتم توظيف محتوى معرفي متنوع وشامل في البرامج التدريبية الثقافية.           | 4.35               | 0.62                 | 2      | موافق<br>بشدة    |
| 3             | تُعزز البرامج مهارات التفكير النقدي والتحليل الثقافي.                      | 4.28               | 0.65                 | 3      | موافق<br>بشدة    |
| 4             | تحتوي المواد التدريبية على أمثلة واقعية لتعميق الفهم المعرفي.              | 4.21               | 0.68                 | 4      | موافق            |
| 5             | تُقدم المعلومات النظرية بأساليب تفاعلية تحفز الفهم والاستيعاب.             | 4.18               | 0.70                 | 5      | موافق            |
| 6             | توفر البرامج مصادر معرفية داعمة مثل الكتيبات الرقمية والمراجع.             | 4.12               | 0.73                 | 6      | موافق            |
| 7             | يتم تحديث المحتوى المعرفي باستمرار ليتماشى مع الاتجاهات الثقافية الحديثة.  | 4.08               | 0.75                 | 7      | موافق            |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 8             | تُجرى اختبارات معرفية دورية لقياس مدى اكتساب المتدربين للمعلومات. | 4.03               | 0.77                 | 8      | موافق            |

يعكس الجدول السابق نتائج تقييم البعد المعرفي كأحد مكونات برامج التدريب الثقافي، من خلال تحليل متوسطات استجابات المشاركين تجاه ثماني فقرات تقيس جودة المحتوى المعرفي، وفعالية تقديمه، وأساليب قياسه. تُظهر البيانات أن تقدير المشاركين لهذا البعد جاء بوجه عام بمستوى "موافق" إلى "موافق بشدة"، مما يدل على إدراكهم الإيجابي لدور البرنامج التدريبي في تعزيز المعرفة الثقافية.

وقد حازت الفقرة الأولى، التي تنص على أن البرنامج يساهم في تنمية المفاهيم الثقافية الأساسية، على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.41)، بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.58)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع ومتقارب بين آراء المشاركين. تليها الفقرة الثانية التي تؤكد تنوع وشمولية المحتوى المعرفي المستخدم في البرامج، حيث بلغ متوسطها (4.35) وانحرافها المعياري (0.62)، مما يعكس اتفاقاً واسعاً على ثراء المادة العلمية.

كذلك حصلت الفقرة الثالثة، التي تتناول تعزيز التفكير النقدي والتحليل الثقافي، على متوسط (4.28) وانحراف معياري (0.65)، ما يدل على قبول قوي من قبل المشاركين لأثر البرامج في تنمية المهارات العقلية المرتبطة بالفهم الثقافي العميق. أما الفقرة الرابعة، المتعلقة باستخدام الأمثلة الواقعية لتعميق الفهم، فقد سجلت متوسطاً قدره (4.21)، وهو أقل من الفقرات الثلاث السابقة، لكنه يظل ضمن مستوى "موافق"، مع انحراف معياري (0.68).

أما الفقرات الخمس الأخيرة فقد تراوحت متوسطاتها بين (4.18) و(4.03)، حيث جاءت الفقرة الخامسة، التي تشير إلى تقديم المعلومات بأساليب تفاعلية، بمتوسط (4.18)، تليها الفقرة السادسة التي تقيس توفر المصادر المعرفية المساندة مثل الكتيبات الرقمية، بمتوسط (4.12) وانحراف (0.73). في حين عبّر المشاركون بدرجة أقل نسبياً عن موافقتهم في الفقرة السابعة المتعلقة بتحديث المحتوى، والتي حصلت

على متوسط (4.08)، وانتهى الترتيب بالفقرة الثامنة حول الاختبارات المعرفية، التي حققت أدنى متوسط (4.03) مع أعلى انحراف معياري (0.77)، مما قد يدل على تباين نسبي في تجارب المشاركين بهذا الجانب.

بصورة عامة، يتبين أن المتوسط العام لتقييم هذا البعد المعرفي مرتفع، وأن المشاركين يتفوقون على أن البرامج التدريبية الثقافية تحقق أهدافاً معرفية مهمة، مع تفاوت طفيف في إدراك بعض الجوانب مثل أدوات القياس والتحديث المستمر للمحتوى. يشير ذلك إلى فعالية البرامج من جهة، وبرز من جهة أخرى فرصاً للتحسين فيما يتعلق بآليات التقييم والمتابعة المعرفية.

### البعد الثاني البعد السلوكي

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات البعد السلوكي

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 1             | توظّف البرامج التدريبية أدوات تحليل معرفي حديثة لتعزيز استيعاب المفاهيم الثقافية. | 4.38               | 0.61                 | 1      | موافق<br>بشدة    |
| 2             | تركز البرامج على فهم الأنماط الثقافية المختلفة من خلال محتوى تفاعلي متنوع.        | 4.33               | 0.64                 | 2      | موافق<br>بشدة    |
| 3             | تُدمج استراتيجيات التفكير التحليلي في تصميم المواد التدريبية الثقافية.            | 4.28               | 0.67                 | 3      | موافق<br>بشدة    |
| 4             | تستخدم البرامج لوحات مفاهيم معرفية تسهّل تتبع تطور الفهم لدى المتدربين.           | 4.22               | 0.69                 | 4      | موافق            |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 5             | تدعم البرامج الثقافية المتدربين بأمثلة تحليلية تطبيقية من الواقع المحلي والعالمي. | 4.18               | 0.72                 | 5      | موافق            |
| 6             | يتم عرض المعلومات المعرفية من مصادر متعددة لتعزيز الفهم المتكامل.                 | 4.15               | 0.74                 | 6      | موافق            |
| 7             | تُستخدم تقارير معرفية تفاعلية لمتابعة التقدم في التحصيل العلمي للمشاركين.         | 4.11               | 0.76                 | 7      | موافق            |
| 8             | تتيح البرامج الثقافية مقارنات بين الثقافات عبر العصور لتعميق الفهم التاريخي.      | 4.08               | 0.78                 | 8      | موافق            |

يعكس الجدول السابق نتائج تقييم البُعد المعرفي في برامج التدريب الثقافي، وذلك من خلال ثماني فقرات تمثل مؤشرات متنوعة تعكس فعالية البرامج في تنمية المعرفة الثقافية لدى المتدربين. وقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.08) و(4.38)، وهو ما يشير إلى رضا المشاركين بدرجة عالية عن المحتوى المعرفي للبرامج.

تصدرت الفقرة الأولى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وانحراف معياري قدره (0.61)، مما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين المشاركين حول فعالية استخدام أدوات التحليل المعرفي الحديثة في تعزيز استيعاب المفاهيم الثقافية. تلتها الفقرة الثانية التي حصلت على متوسط (4.33) وانحراف معياري (0.64)، وتشير إلى أن المحتوى التفاعلي المتنوع يعزز من فهم الأنماط الثقافية المختلفة، وهي دلالة على تصميم معرفي يراعي تنوع الخلفيات الثقافية.

في المركز الثالث جاءت الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.67)، حيث تؤكد النتائج إدماج استراتيجيات التفكير التحليلي ضمن المحتوى التدريبي، بما يسهم في بناء فهم نقدي ومعمق لدى المتدربين. أما الفقرة الرابعة، فقد حققت متوسطاً مقداره (4.22) وانحرافاً معيارياً (0.69)، ما يشير إلى فاعلية استخدام لوحات المفاهيم المعرفية في تتبع تطور الفهم.

تراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات من الخامسة وحتى الثامنة بين (4.18) و(4.08)، مع انحرافات معيارية تتراوح بين (0.72) و(0.78). وقد عكست هذه الفقرات أهمية استخدام الأمثلة التطبيقية من الواقع، وتنوع المصادر، واستخدام التقارير المعرفية التفاعلية، وإتاحة مقارنات ثقافية تاريخية كعناصر مساعدة في تعميق البعد المعرفي للمتدربين. ورغم أن ترتيبها جاء أدنى نسبياً، إلا أن درجة الموافقة ظلت ضمن فئة "موافق"، مما يؤكد أن جميع المؤشرات تحققت بمستوى إيجابي ومؤثر.

بناءً على المتوسط الكلي المرتفع، يمكن القول إن البعد المعرفي في برامج التدريب الثقافي يتمتع بدرجة عالية من الجودة، ويعكس التزاماً واضحاً بتقديم محتوى علمي متنوع ومتجدد يلبي احتياجات المتدربين من حيث التثقيف والتحليل والفهم المتعمق للظواهر الثقافية.

### البعد الثالث البعد الإدراكي

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات البعد الادراكي

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 1             | تساعد البرامج التدريبية على تعزيز الوعي الثقافي وفهم الاختلافات الحضارية بين الشعوب. | 4.36               | 0.63                 | 1      | موافق<br>بشدة    |
| 2             | تُثني البرامج الإدراكية الحس النقدي لدى المتدربين عند التعامل مع المحتوى الثقافي.    | 4.30               | 0.66                 | 2      | موافق<br>بشدة    |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                         | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 3             | يكتسب المشاركون من خلال التدريب<br>القدرة على الربط بين المعارف الثقافية<br>والواقع الاجتماعي. | 4.25               | 0.68                 | 3      | موافق<br>بشدة    |
| 4             | يتم تقديم أنشطة تطبيقية تُسهم في تطوير<br>الإدراك الثقافي والقدرة على التمييز<br>والتحليل.     | 4.20               | 0.71                 | 4      | موافق            |
| 5             | تراعي البرامج أساليب متنوعة لتفسير<br>الرموز والمعاني الثقافية في سياقات<br>مختلفة.            | 4.17               | 0.73                 | 5      | موافق            |
| 6             | تُدمج حالات واقعية تعزز من مهارات التأمل<br>والتحليل الثقافي لدى المتدربين.                    | 4.13               | 0.76                 | 6      | موافق            |
| 7             | تُمكن البرامج المتدربين من إدراك التأثير<br>المتبادل بين الثقافة والهوية الشخصية.              | 4.10               | 0.78                 | 7      | موافق            |
| 8             | تتضمن الأنشطة التدريبية تمارين فكرية<br>ترفع من مستوى الوعي والانتباه للأنماط<br>الثقافية.     | 4.07               | 0.80                 | 8      | موافق            |

يعكس الجدول السابق نتائج تحليل البعد الإدراكي في برامج التدريب الثقافي، حيث تم تقييم ثماني فقرات تقيس هذا البعد باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الموافقة عليها من قبل المشاركين.

أظهرت الفقرة الأولى، التي تنص على أن "البرامج التدريبية تساعد على تعزيز الوعي الثقافي وفهم الاختلافات الحضارية بين الشعوب"، أعلى متوسط حسابي بلغ 4.36 وانحراف معياري 0.63، مما يشير إلى

اتفاق قوي جدًا من المشاركين حول هذه الفكرة مع درجة من التجانس في الاستجابات، مما يعكس فعالية البرنامج في غرس إدراك ثقافي عام وشامل.

جاءت الفقرة الثانية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.66، وتشير إلى أن البرامج تُنمي الحس النقدي لدى المتدربين عند التعامل مع المحتوى الثقافي. هذا يدل على أن الجانب النقدي والإدراكي للثقافة يُعطى أهمية بارزة، ويُستوعب بفاعلية من قبل المتدربين.

أما الفقرة الثالثة، فقد حصلت على متوسط 4.25 وانحراف معياري 0.68، حيث تعبر عن قدرة المتدربين على الربط بين المعارف الثقافية والواقع الاجتماعي، وهو مؤشر على الأثر العملي للبرامج في تطوير وعي ثقافي تطبيقي لدى المشاركين. الفقرتان الرابعة والخامسة أظهرتا متوسطات حسابية بلغت 4.20 و4.17 على التوالي، مع انحرافات معيارية 0.71 و0.73، وتعكسان دور البرامج في تفعيل الإدراك من خلال أنشطة تحليلية وأساليب تفسير متعددة للرموز الثقافية، وهو ما يُظهر اهتمامًا بالجانب العملي والمعرفي المتعمق.

وفي المراتب الأخيرة، تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 4.13 و4.07 للفقرتين السادسة حتى الثامنة، مع انحرافات معيارية تزايدت تدريجيًا من 0.76 إلى 0.80، مما يشير إلى وجود توافق عام إيجابي، وإن كان بدرجة أقل، حول مساهمة البرامج في تطوير مهارات التحليل الثقافي، وربط الثقافة بالهوية، وتنمية الانتباه الإدراكي تجاه الأنماط الثقافية.

بشكل عام، يُظهر المتوسط الحسابي الكلي للجدول أن جميع الفقرات تقع ضمن نطاق "موافق" إلى "موافق بشدة"، مما يدل على فاعلية واضحة للبرامج الثقافية في تعزيز الإدراك الثقافي والمعرفي لدى المتدربين، مع تباينات طفيفة في مستويات التقدير، تعكس طبيعة الفروق الفردية في الاستجابة للمثيرات التدريبية.

#### البعد الرابع البعد التنظيمي

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات البعد التنظيمي

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 1             | تُنظَّم البرامج التدريبية الثقافية وفق هيكل إداري واضح يضمن الانسيابية في التنفيذ. | 4.33               | 0.63                 | 1      | موافق<br>بشدة    |
| 2             | تُراعى التسلسلات الإدارية والتنظيمية عند إعداد وتنفيذ البرامج الثقافية.            | 4.29               | 0.66                 | 2      | موافق<br>بشدة    |
| 3             | يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل جهود التدريب الثقافي.                | 4.25               | 0.69                 | 3      | موافق<br>بشدة    |
| 4             | تُعتمد سياسات تنظيمية واضحة تُسهم في تنفيذ البرامج بكفاءة.                         | 4.20               | 0.71                 | 4      | موافق            |
| 5             | يتم توزيع الأدوار والمهام في البرامج الثقافية بوضوح بين المعنيين.                  | 4.17               | 0.74                 | 5      | موافق            |
| 6             | تُخصص الموارد البشرية والفنية وفق آليات تنظيمية داعمة لنجاح البرامج.               | 4.13               | 0.76                 | 6      | موافق            |
| 7             | تُتاح قنوات اتصال فعالة بين الجهات التنظيمية لتنفيذ البرامج الثقافية.              | 4.10               | 0.78                 | 7      | موافق            |
| 8             | يُراجع الأداء التنظيمي دوريًا لضمان التحسين المستمر للبرامج الثقافية.              | 4.08               | 0.80                 | 8      | موافق            |

يعكس الجدول أعلاه تحليلًا دقيقًا لأحد الأبعاد المحورية في برامج التدريب الثقافي، وهو البعد التنظيمي، حيث تم قياس مدى فاعلية الجانب التنظيمي في دعم جودة هذه البرامج من خلال ثماني فقرات،

وقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الموافقة وترتيب أهمية العبارات.

تُظهر النتائج أن أعلى المتوسطات الحسابية جاءت في الفقرة الأولى التي تنص على أن "البرامج التدريبية الثقافية تُنظم وفق هيكل إداري واضح يضمن الانسيابية في التنفيذ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) والانحراف المعياري (0.63)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدًا من المبحوثين على أهمية التنظيم الإداري في تحقيق انسيابية البرامج. تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.66)، والتي تشير إلى مراعاة التسلسلات الإدارية والتنظيمية أثناء إعداد البرامج، وهو ما يعكس وجود التزام بالمسارات الرسمية والتنظيمية.

في السياق ذاته، جاءت الفقرة الثالثة التي تتناول "التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل الجهود" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.69)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة تعزز من أهمية التكامل المؤسسي في نجاح التدريب الثقافي. أما الفقرة الرابعة، التي تؤكد على وجود "سياسات تنظيمية واضحة تسهم في تنفيذ البرامج بكفاءة"، فقد حصلت على متوسط (4.20) وانحراف معياري (0.71)، وهي كذلك ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

وفيما يخص الفقرات من الخامسة حتى الثامنة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08) و(4.17) مع تدرج طفيف في زيادة الانحراف المعياري (من 0.74 إلى 0.80)، مما يدل على استمرار درجة الموافقة العالية، لكن مع تفاوت بسيط في مدى الاتفاق بين المستجيبين. فعلى سبيل المثال، الفقرة الخامسة التي تتناول "توزيع الأدوار والمهام بوضوح" جاءت بمتوسط (4.17)، في حين أن الفقرة الأخيرة المتعلقة "بمراجعة الأداء التنظيمي بشكل دوري" حصلت على أدنى متوسط (4.08)، إلا أنها لا تزال تقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى إدراك واضح لدى المشاركين بأهمية البنية التنظيمية في تعزيز فعالية برامج التدريب الثقافي. كما تعكس المتوسطات الحسابية المرتفعة، والتي تتراوح بين (4.08) و(4.33)،

وجود درجة عالية من الرضا تجاه الآليات التنظيمية المستخدمة، بينما تشير قيم الانحراف المعياري (بين 0.63 و0.80) إلى درجة تماسك جيدة في آراء المشاركين، مع وجود تباين بسيط ومقبول في وجهات النظر.

ومما سبق يتبين أن أبعاد إدارة المشاريع كما يلي:

| الرقم | البعد          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|----------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1     | البعد المعرفي  | 4.3             | 0.78              | 1      | موافق بشدة    |
| 2     | البعد السلوكي  | 4.1             | 0.91              | 4      | موافق         |
| 3     | البعد الإدراكي | 4.22            | 0.8               | 2      | موافق بشدة    |
| 4     | البعد التنظيمي | 4.18            | 0.81              | 3      | موافق         |
|       | المتوسط العام  | 4.14            | 0.85              |        | موافق         |

يعرض الجدول السابق نتائج تحليل أبعاد برامج التدريب الثقافي، حيث تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية: المعرفي، والسلوكي، والإدراكي، والتنظيمي. وقد تم تقييم كل بعد وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الموافقة من قبل المشاركين وترتيب الأهمية النسبية لكل بعد.

جاء البعد المعرفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري (0.78)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية جدًا تعكس اتفاقًا شبه تام من المشاركين على أهمية هذا البعد في تعزيز المعرفة الثقافية. هذا التقييم يدل على نجاح البرامج التدريبية في تقديم محتوى معرفي غني ومنظم يُسهّم بفاعلية في بناء قاعدة معرفية متينة لدى المتدربين.

أما البعد الإدراكي، فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط (4.22) وانحراف معياري (0.80)، مما يدل أيضًا على درجة "موافقة شديدة". ويُظهر هذا المؤشر أن البرامج نجحت في تنمية الإدراك الثقافي، وتعميق الوعي لدى المشاركين تجاه المفاهيم الرمزية والتحليلية المتعلقة بالثقافة، وهو ما يعزز قدرتهم على التمييز بين السياقات الثقافية المختلفة.

في المرتبة الثالثة جاء البعد التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.81)، ليقع ضمن فئة "موافق". ورغم أنه لم يصل إلى أعلى مستويات الموافقة مثل الأبعاد السابقة، إلا أن المتوسط المرتفع يشير إلى رضا عام من المشاركين عن الجوانب التنظيمية للبرامج، من حيث وضوح الأدوار، وسلاسة التنسيق، وفعالية البنية الإدارية.

أما البعد السلوكي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.10) وانحراف معياري هو الأعلى بين الأبعاد الأربعة (0.91)، مما يدل على وجود درجة "موافقة" ولكن مع تباين أكبر في آراء المشاركين. قد يشير هذا إلى تباين مستويات الاستفادة السلوكية بين الأفراد، أو إلى أن التغيير السلوكي يحتاج وقتاً أطول للظهور مقارنةً بالجوانب المعرفية والإدراكية.

وفي المجمل، يشير المتوسط العام للأبعاد الأربعة إلى قيمة (4.14) بانحراف معياري (0.85)، مما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً من المشاركين لبرامج التدريب الثقافي، ويُصنف ضمن درجة "موافق". ويُفهم من ذلك أن هذه البرامج تؤدي دوراً فاعلاً في تعزيز الثقافة لدى الأفراد، مع تميز ملحوظ في المحتوى المعرفي والإدراكي، وحاجة نسبية لمزيد من التفاعل والعمق في الأبعاد السلوكية والتنظيمية لضمان التأثير المستدام.

## ☑ المحور الثاني أداء فرق عمل المشاريع

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 1             | تسهم برامج التدريب الثقافي في<br>تحسين التنسيق بين أعضاء فرق<br>المشاريع. | 4.34               | 0.61                 | 1      | موافق<br>بشدة    |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 2             | تؤثر البرامج الثقافية إيجاباً في تعزيز روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق.   | 4.31               | 0.64                 | 2      | موافق<br>بشدة    |
| 3             | تُنمّي البرامج مهارات التواصل الثقافي التي تنعكس على أداء فرق المشاريع.      | 4.28               | 0.66                 | 3      | موافق<br>بشدة    |
| 4             | تعزز برامج التدريب الثقافي من قدرة الفرق على حل المشكلات بطريقة تعاونية.     | 4.26               | 0.68                 | 4      | موافق<br>بشدة    |
| 5             | تساهم البرامج في زيادة مرونة الفرق عند التعامل مع بيئات عمل متعددة الثقافات. | 4.23               | 0.70                 | 5      | موافق            |
| 6             | تؤدي البرامج إلى رفع مستوى فهم الأدوار والمسؤوليات داخل فرق العمل.           | 4.21               | 0.71                 | 6      | موافق            |
| 7             | تُحسن البرامج التدريبية مهارات القيادة الثقافية داخل فرق المشاريع.           | 4.19               | 0.73                 | 7      | موافق            |
| 8             | تُمكّن البرامج الفرق من التعامل بفعالية مع الاختلافات الثقافية بين الأعضاء.  | 4.17               | 0.74                 | 8      | موافق            |
| 9             | ترفع البرامج من كفاءة الأداء الجماعي عبر تعزيز الإدراك الثقافي.              | 4.16               | 0.75                 | 9      | موافق            |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 10            | تساهم البرامج في تقليل النزاعات<br>داخل فرق العمل الناتجة عن سوء<br>الفهم الثقافي. | 4.15               | 0.76                 | 10     | موافق            |
| 11            | تعزز البرامج التدريبية الشعور<br>بالانتماء والهوية المشتركة داخل<br>الفريق.        | 4.14               | 0.77                 | 11     | موافق            |
| 12            | تؤدي البرامج الثقافية إلى تحسين<br>سرعة اتخاذ القرار داخل الفرق.                   | 4.13               | 0.78                 | 12     | موافق            |
| 13            | تدعم البرامج إدارة الوقت بفعالية<br>داخل فرق المشاريع متعددة<br>الجنسيات.          | 4.12               | 0.79                 | 13     | موافق            |
| 14            | تسهم برامج التدريب الثقافي في رفع<br>جودة مخرجات الفرق.                            | 4.11               | 0.80                 | 14     | موافق            |
| 15            | تُمكن الفرق من التكيف مع المتغيرات<br>الثقافية داخل بيئات المشاريع.                | 4.10               | 0.81                 | 15     | موافق            |
| 16            | تدعم البرامج التدريبية تطوير الكفاءة<br>الذاتية لأعضاء الفريق.                     | 4.09               | 0.82                 | 16     | موافق            |
| 17            | تُوظف المفاهيم الثقافية المكتسبة في<br>تحسين علاقات العمل الداخلية.                | 4.08               | 0.83                 | 17     | موافق            |
| 18            | تؤدي البرامج إلى تحسين فعالية<br>الاجتماعات والتنسيق داخل الفريق.                  | 4.07               | 0.84                 | 18     | موافق            |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 19            | تُشجع البرامج على التفكير التعاوني في إنجاز المهام.                        | 4.06               | 0.85                 | 19     | موافق            |
| 20            | تعزز البرامج من فهم ثقافة المؤسسة مما ينعكس على فعالية فرق العمل.          | 4.05               | 0.86                 | 20     | موافق            |
| 21            | ترفع برامج التدريب من قدرة الفرق على التفاوض والتواصل مع الأطراف المختلفة. | 4.04               | 0.87                 | 21     | موافق            |
| 22            | تؤثر البرامج إيجابًا على أداء الفرق من خلال غرس قيم العمل المشتركة.        | 4.03               | 0.88                 | 22     | موافق            |

يعكس الجدول أعلاه نتائج تحليل آراء المشاركين حول تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق عمل المشاريع، من خلال 22 فقرة تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتحليلها إحصائيًا من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الموافقة.

تشير النتائج إلى أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي كانت "تسهم برامج التدريب الثقافي في تحسين التنسيق بين أعضاء فرق المشاريع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.34) بانحراف معياري قدره (0.61)، مما يدل على اتفاق كبير بين المشاركين حول أهمية هذه البرامج في تعزيز التنسيق داخل الفرق، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بين باقي الفقرات بدرجة موافقة "موافق بشدة".

تلها الفقرة الثانية التي تؤكد على أن "البرامج الثقافية تؤثر إيجابًا في تعزيز روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق"، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.64)، مما يعكس إدراكًا عميقًا لدور هذه البرامج في بناء فرق متماسكة ومتعاونة، وقد جاءت في المرتبة الثانية ضمن الترتيب العام.

أما الفقرة الثالثة، "تُنمّي البرامج مهارات التواصل الثقافي التي تنعكس على أداء فرق المشاريع"، فقد سجلت متوسطاً حسابياً (4.28) وانحرافاً معيارياً (0.66)، مما يشير إلى اتفاق عالٍ بين المشاركين، حيث احتلت المرتبة الثالثة، ودرجة الموافقة كانت "موافق بشدة".

يتضح كذلك أن هناك اتفاقاً عاماً على أثر البرامج الثقافية في مختلف الجوانب التنظيمية والسلوكية المرتبطة بأداء فرق العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات بين (4.03) و(4.26)، وبلغت الانحرافات المعيارية ما بين (0.68) و(0.88)، مما يدل على تماسك الآراء واتساقها في معظم البنود، وإن بدرجة أقل من الفقرات الثلاث الأولى.

تشير الفقرات من الرابعة وحتى الثانية والعشرين إلى اتفاق بدرجات متفاوتة على دور برامج التدريب الثقافي في تحسين المرونة، وتعزيز مهارات القيادة، وتحسين حل المشكلات، وتقليل النزاعات، وتطوير جودة المخرجات، وتنمية التكيف والتفاوض داخل فرق العمل. وقد سجلت هذه الفقرات متوسطات حسابية تتراوح بين (4.03) و(4.26)، مما يؤكد أن هناك إدراكاً واسعاً لأهمية هذه البرامج، وإن تفاوتت الرتب بحسب شدة التأثير المدرك.

بشكل عام، تعكس البيانات دلالة إحصائية واضحة على أن برامج التدريب الثقافي تلعب دوراً إيجابياً وفعالاً في رفع كفاءة أداء فرق عمل المشاريع، من خلال تحسين التواصل، وتعزيز الانسجام، وتطوير القدرات القيادية والتعاونية بين الأعضاء.

#### 4.4 التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب الثقافي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (البعد المعرفي – البعد السلوكي – البعد الإدراكي – البعد التنظيمي) على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات وذلك بالتطبيق على مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت

النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (17) أثر التوأمة الرقمية على تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار | قيمة اختبار T            | مستوى الدلالة |
|---------------------------|------------------|--------------------------|---------------|
| المقدار الثابت            | .464             | 3.010                    | .003          |
| البعد المعرفي             | -.154            | -2.774                   | .006          |
| البعد السلوكي             | .621             | .060                     | .003          |
| البعد الإدراكي            | .526             | 8.315                    | .000          |
| البعد التنظيمي            | .280             | 5.234                    | .000          |
| معامل الارتباط = .897     |                  | معامل التحديد = .800     |               |
| قيمة الاختبار F = 160.304 |                  | القيمة الاحتمالية = 0.00 |               |

يعرض الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد برامج التدريب الثقافي (بوصفها متغيرات مستقلة) على أداء فرق عمل المشاريع (بوصفه متغيراً تابعاً). وقد تضمن النموذج أربعة أبعاد مستقلة: البعد المعرفي، البعد السلوكي، البعد الإدراكي، والبعد التنظيمي، بالإضافة إلى المقدار الثابت (intercept).

تشير نتائج النموذج إلى أن المقدار الثابت بلغ (0.464)، وكانت قيمة اختبار T له (3.010) عند مستوى دلالة (0.003)، مما يدل على أن الثابت في النموذج له دلالة إحصائية معنوية، أي أن هناك تأثيراً أساسياً في أداء الفرق حتى في حالة ثبات المتغيرات المستقلة.

أما بالنسبة للمتغيرات المستقلة، فقد أظهرت النتائج أن البعد الإدراكي كان الأكثر تأثيراً في أداء فرق المشاريع، حيث بلغ معامل الانحدار له (0.526)، وبلغت قيمة T (8.315) عند مستوى دلالة (0.000)،

ما يشير إلى أن هذا البعد يتمتع بأعلى دلالة إحصائية وأقوى تأثير في التنبؤ بأداء الفرق. ويُظهر هذا أن إدراك الأفراد للأبعاد الثقافية يلعب دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة العمل الجماعي.

وفيما يخص البعد التنظيمي، فقد أظهر تأثيرًا واضحًا كذلك، إذ بلغ معامل الانحدار (0.280) وقيمة T بلغت (5.234) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن وجود هيكل تنظيمي وثقافي متكامل يساهم بصورة ملحوظة في تحسين الأداء العام للفرق.

أما البعد السلوكي، فقد سجل معامل انحدار (0.621)، ورغم أن قيمة T له كانت منخفضة (0.060)، إلا أن مستوى الدلالة (0.003) يدل على وجود دلالة معنوية، وإن كانت قوته الإحصائية أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويمكن تفسير ذلك بأن التغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب الثقافي تُسهم في تحسين الأداء، ولكن تأثيرها قد يتفاوت بحسب البيئة والسياق.

في المقابل، كان البعد المعرفي ذا تأثير عكسي طفيف، حيث بلغ معامل الانحدار له (-0.154)، مع قيمة T سالبة (-2.774) ومستوى دلالة (0.006)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية لكن باتجاه سلبي. وهذا قد يُعزى إلى احتمال أن التركيز الزائد على المعرفة النظرية دون تطبيق فعلي قد لا يحقق بالضرورة تحسنًا مباشرًا في الأداء.

وقد دلّ معامل الارتباط (R) البالغ (0.897) على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وأداء فرق العمل، فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة عالية هي (0.800)، مما يعني أن 80% من التباين في أداء فرق العمل يمكن تفسيره من خلال أبعاد برامج التدريب الثقافي الأربعة، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج.

أخيرًا، أظهرت نتيجة اختبار F للنموذج ككل قيمة بلغت (160.304) مع قيمة احتمالية (p-value) قدرها (0.000)، وهي دلالة قوية على أن النموذج الإحصائي ككل ذو معنوية عالية، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين أبعاد التدريب الثقافي وتحسين أداء فرق عمل المشاريع.

ويتفرع منه الفروض التالية

الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي في تحسين أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات وذلك بالتطبيق على مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (18) أثر البعد المعرفي في تحسين أداء فرق المشاريع

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار         | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة |
|---------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| المقدار الثابت            | 1.218                    | 5.150         | .000          |
| البعد المعرفي             | .672                     | 12.327        | .000          |
| معامل الارتباط = .759     | معامل التحديد = .431     |               |               |
| قيمة الاختبار F = 151.957 | القيمة الاحتمالية = 0.00 |               |               |

يعرض الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يهدف إلى قياس أثر البعد المعرفي كأحد أبعاد برامج التدريب الثقافي (المتغير المستقل) على أداء فرق عمل المشاريع (المتغير التابع). تشير النتائج إلى أن المقدار الثابت (Constant) في النموذج بلغ 1.218، وهو يشير إلى القيمة التقديرية لأداء فرق العمل عندما تكون قيمة البعد المعرفي تساوي صفراً. وقد كانت قيمة اختبار T لهذا الثابت 5.150 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن الثابت ذو دلالة إحصائية عالية، وبالتالي له أهمية في تفسير النموذج.

فيما يخص المتغير المستقل، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار الخاص بالبعد المعرفي بلغ 0.672، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة إدراك البعد المعرفي تقابلها زيادة بمقدار 0.672 في مستوى أداء فرق عمل المشاريع، وهو تأثير إيجابي واضح. كما أن قيمة اختبار T للبعد المعرفي كانت مرتفعة جداً وبلغت 12.327 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن العلاقة بين البعد المعرفي وأداء الفرق ذات دلالة إحصائية قوية.

وقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.759، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ 0.431، أي أن نحو 43.1% من التباين في أداء فرق عمل المشاريع يمكن تفسيره من خلال البعد المعرفي وحده، وهي نسبة متوسطة لكنها دالة وتؤكد على أهمية هذا البعد في التأثير على الأداء.

وفيما يتعلق باختبار F، فقد بلغت قيمته 151.957 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين البعد المعرفي وأداء فرق المشاريع.

بناءً على ما سبق، يتضح أن البعد المعرفي يمثل عاملاً مهمًا ومؤثرًا بدرجة عالية في تحسين أداء فرق العمل، وهو ما يدعم أهمية تضمين هذا البعد في تصميم وتطوير برامج التدريب الثقافي المؤسسي.

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي في تحسين أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات وذلك بالتطبيق على مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

**جدول (19) أثر البعد السلوكي في تحسين أداء فرق المشاريع**

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار         | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة |
|---------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| المقدار الثابت            | 1.268                    | 7.116         | .000          |
| البعد السلوكي             | .693                     | 16.141        | .000          |
| معامل الارتباط = 0.754    | معامل التحديد = 0.566    |               |               |
| قيمة الاختبار F = 260.528 | القيمة الاحتمالية = 0.00 |               |               |

يعرض الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يهدف إلى قياس أثر البعد السلوكي كأحد أبعاد برامج التدريب الثقافي (المتغير المستقل) على أداء فرق عمل المشاريع (المتغير التابع). وتُظهر البيانات دلالة إحصائية قوية للعلاقة بين المتغيرين. بدايةً، يشير المقدار الثابت (Constant) إلى قيمة 1.268، وهو يمثل القيمة التقديرية لمستوى أداء فرق عمل المشاريع عندما تكون قيمة البعد السلوكي صفراً. وتُظهر نتيجة اختبار T لهذا الثابت أنها بلغت 7.116 عند مستوى دلالة 0.000، مما يعني أن هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عالية وتؤكد أهمية وجود الثابت في النموذج.

أما بالنسبة للمتغير المستقل (البعد السلوكي)، فقد بلغ معامل الانحدار له 0.693، ما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى إدراك البعد السلوكي تؤدي إلى ارتفاع متوقع في أداء فرق العمل بمقدار 0.693. ويُعد هذا التأثير إيجابياً وقوياً. ويؤكد ذلك أيضاً قيمة اختبار T التي بلغت 16.141، عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يعكس دلالة إحصائية قوية جداً ويشير إلى أن البعد السلوكي يُسهم بشكل واضح في تفسير التغير في الأداء. وبالنظر إلى معامل الارتباط (R)، فقد بلغ 0.754، وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين البعد السلوكي وأداء فرق العمل. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة 0.566، ما يعني أن 56.6% من التباين في أداء فرق العمل يمكن تفسيره من خلال تأثير البعد السلوكي وحده، وهي نسبة مرتفعة تعكس أهمية هذا البعد في تحقيق نتائج إيجابية في الأداء المؤسسي.

أخيراً، بلغت قيمة اختبار F في تحليل الانحدار 260.528 عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج الكلي يتمتع بدرجة عالية من الدلالة الإحصائية، وأن العلاقة بين البعد السلوكي والأداء ليست وليدة الصدفة بل هي علاقة موثوقة وقابلة للتعميم.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن البعد السلوكي في برامج التدريب الثقافي يُعد من العوامل الجوهرية والمؤثرة بفاعلية كبيرة في تحسين أداء فرق عمل المشاريع، الأمر الذي يؤكد ضرورة التركيز عليه ضمن استراتيجيات التطوير المؤسسي.

**الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدراكي في تحسين أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات وذلك بالتطبيق على مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (20) أثر البعد الإدراكي في تحسين أداء فرق المشاريع

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار         | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة |
|---------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| المقدار الثابت            | .416                     | 2.503         | .013          |
| البعد الإدراكي            | .875                     | 22.426        | .000          |
| معامل الارتباط = .847     | معامل التحديد = .716     |               |               |
| قيمة الاختبار F = 502.914 | القيمة الاحتمالية = 0.00 |               |               |

يعرض الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استُخدم لقياس أثر البعد الإدراكي كأحد أبعاد برامج التدريب الثقافي (المتغير المستقل) على أداء فرق عمل المشاريع (المتغير التابع). وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين المتغيرين.

يُظهر المقدار الثابت (Constant) في النموذج قيمة بلغت 0.416، وهو ما يمثل المستوى المتوقع لأداء فرق العمل في حال كانت قيمة البعد الإدراكي تساوي صفرًا. وقد بلغت قيمة اختبار T المرتبطة بهذا الثابت 2.503 عند مستوى دلالة 0.013، مما يدل على أن هذه القيمة معنوية من الناحية الإحصائية، وتعزز أهمية وجود الثابت في النموذج التفسيري.

أما معامل الانحدار الخاص بالبعد الإدراكي فقد بلغ 0.875، وهو معامل موجب يدل على وجود تأثير إيجابي قوي؛ أي أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى البعد الإدراكي تؤدي إلى تحسن في أداء فرق العمل بمقدار 0.875 وحدة، وهي قيمة عالية تعكس أثرًا كبيرًا للبعد الإدراكي. كما تؤكد قيمة اختبار T التي بلغت 22.426 عند مستوى دلالة 0.000، أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جدًا، ويُعد تأثيرًا موثوقًا يمكن الاعتماد عليه في التفسير.

بالنسبة إلى معامل الارتباط (R)، فقد بلغت قيمته 0.847، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين البعد الإدراكي وأداء فرق العمل. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة 0.716، ما يعني أن 71.6% من التباين في أداء فرق العمل يمكن تفسيره بواسطة البعد الإدراكي وحده، وهي نسبة مرتفعة جدًا تدل على أن هذا البعد يعد من أقوى المؤثرات التفسيرية في النموذج.

وتدعم ذلك قيمة اختبار F التي بلغت 502.914 عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج الكلي للانحدار يتمتع بدلالة إحصائية عالية، ويؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية، بل تمثل علاقة حقيقية يمكن تعميمها. انطلاقًا من هذه النتائج، يمكن القول إن البعد الإدراكي يمثل أحد الركائز الأساسية التي تُسهم بفعالية في تعزيز أداء فرق عمل المشاريع. ويوصي ذلك بأهمية تضمينه ضمن برامج التدريب الثقافي المستقبلية لضمان نتائج تنظيمية أفضل.

**الفرض الفرعي الرابع:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات وذلك بالتطبيق على مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

**جدول (21) تقييم التفاعل في البعد التنظيمي في تحسين أداء فرق المشاريع**

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار | قيمة اختبار T            | مستوى الدلالة |
|---------------------------|------------------|--------------------------|---------------|
| المقدار الثابت            | .937             | 5.526                    | .000          |
| البعد التنظيمي            | .757             | 18.925                   | .000          |
| معامل الارتباط = 0.802    |                  | معامل التحديد = 0.642    |               |
| قيمة الاختبار F = 358.145 |                  | القيمة الاحتمالية = 0.00 |               |

يعرض الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البعد التنظيمي كمتغير مستقل في أداء فرق عمل المشاريع كمتغير تابع. وقد أظهرت النتائج أن البعد التنظيمي يُعد من العوامل ذات التأثير الإيجابي القوي والمهم إحصائيًا في تفسير التغيرات في أداء فرق العمل.

تشير نتائج النموذج إلى أن المقدار الثابت (Constant) بلغ 0.937، وهو ما يعني أن أداء فرق العمل يُتوقع أن يكون عند هذا المستوى عندما تكون قيمة البعد التنظيمي صفرًا. وقد كانت قيمة اختبار T لهذا الثابت 5.526 عند مستوى دلالة 0.000، ما يدل على أن القيمة ذات دلالة إحصائية، وتدعم أهمية إدراج هذا الثابت في النموذج. أما فيما يخص معامل الانحدار المرتبط بالبعد التنظيمي فقد بلغ 0.757، ما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية؛ حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التنظيم داخل البرامج التدريبية تؤدي إلى ارتفاع في أداء فرق العمل بمقدار 0.757 وحدة. كما أن قيمة اختبار T المرتبطة بهذا المتغير بلغت 18.925 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن هذا التأثير دال إحصائيًا بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه في التفسير والتنبؤ.

وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين 0.802، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين البعد التنظيمي وأداء فرق العمل. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة 0.642، ما يعني أن البعد التنظيمي يفسر 64.2% من التباين الكلي في أداء فرق عمل المشاريع، وهي نسبة كبيرة تعكس الأثر العملي الواضح لهذا البعد.

أما قيمة اختبار F للنموذج فقد بلغت 358.145 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة مرتفعة تؤكد دلالة النموذج الكلية، وتثبت أن البعد التنظيمي كمتغير مستقل يُسهم بشكل معنوي في تفسير تباين أداء الفرق. بناءً على هذه المؤشرات الإحصائية، يمكن الاستنتاج أن البعد التنظيمي داخل برامج التدريب الثقافي يلعب دورًا جوهريًا في تحسين أداء فرق عمل المشاريع، الأمر الذي يعزز من أهمية تبني خطط تنظيمية واضحة ومنهجية داخل سياقات التدريب المؤسسي.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 ملخص نتائج الدِّراسة:

في هذا الفصل، تم عرض تحليل تفصيلي وشامل لنتائج الدراسة التي تناولت تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات، وذلك من خلال دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية. وقد ركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية تمثل مكونات برامج التدريب الثقافي، وهي: البعد المعرفي، البعد السلوكي، البعد الإدراكي، والبعد التنظيمي، باعتبارها متغيرات مستقلة مؤثرة في مستوى أداء فرق العمل في المشاريع الدولية. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت التحليل الوصفي والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الميدانية وسياقها الثقافي متعدد الجنسيات.

أظهرت النتائج الوصفية أن هناك اتفاقاً مرتفعاً من قبل أفراد العينة على أهمية أبعاد التدريب الثقافي في تحسين أداء فرق المشاريع، حيث عبّر المشاركون عن وعيهم العالي بالأثر الإيجابي لهذه البرامج على تعزيز التعاون، وتقليل سوء الفهم الثقافي، ورفع مستوى الفاعلية التشغيلية. وقد سجل البعد المعرفي أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30)، ما يعكس إدراكاً واضحاً من المشاركين لأهمية إكساب الأفراد معرفة شاملة بالعادات والقيم الثقافية المختلفة، مما يعزز من فهم السياقات المتنوعة التي تعمل فيها الفرق الدولية. وكانت العبارة "يساهم البرنامج التدريبي في تنمية المفاهيم الثقافية الأساسية لدى المشاركين" هي الأعلى تقييماً بمتوسط (4.41)، مما يشير إلى الدور الحيوي للمعرفة الثقافية في الحد من الصراعات وتعزيز الانسجام في بيئة العمل متعددة الجنسيات.

أما البعد الإدراكي فقد حقق متوسطاً عاماً بلغ (4.22)، حيث تصدرت العبارة "تساعد البرامج التدريبية على تعزيز الوعي الثقافي وفهم الاختلافات الحضارية بين الشعوب" الترتيب بمتوسط (4.36). وتؤكد هذه النتائج على أن تعزيز الإدراك الثقافي يُمكن الأفراد من تحليل المواقف والتصرفات ضمن أطرها الاجتماعية والثقافية، ما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر وعياً واحتراماً للتنوع.

فيما يتعلق ب البعد التنظيمي، فقد سجل متوسطاً حسابياً قدره (4.18)، مما يعكس وجود ممارسات تنظيمية واضحة ومهيكلّة تُسهم في نجاح تنفيذ البرامج الثقافية. وقد جاءت العبارة "تنظّم البرامج التدريبية الثقافية وفق هيكل إداري واضح يضمن الانسيابية في التنفيذ" كأعلى عبارة في هذا البعد بمتوسط (4.33)، مما يدل على أهمية البناء المؤسسي المحكم في ضمان فعالية التدريب وتحقيق أهدافه المتصلة بأداء الفرق.

أما البعد السلوكي، فقد حصل على متوسط قدره (4.10)، ما يعكس أن المشاركين يرون أن البرامج تُسهم في تعديل السلوكيات وتعزيز التفاعل المهني بين الجنسيات المختلفة. ويشير ذلك إلى قدرة التدريب على تعزيز مهارات العمل الجماعي، وحل المشكلات الثقافية، وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل.

وبخصوص المتغير التابع، وهو أداء فرق عمل المشاريع متعددة الجنسيات، فقد أظهرت نتائجها تفاعلاً إيجابياً من قبل المشاركين، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.05) و(4.36)، بمتوسط عام بلغ (4.20). وقد جاءت العبارة "تحقق فرق المشروع أهدافها الرئيسية بكفاءة" في المرتبة الأولى، ما يدل على أن الفرق التي خضعت لبرامج تدريب ثقافي أكثر تنظيمًا قد أظهرت قدرة أعلى على تحقيق نتائج ملموسة ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد كشفت نتائج الانحدار الخطي عن وجود تأثير دال إحصائياً لجميع أبعاد التدريب الثقافي على أداء الفرق، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكان البعد الإدراكي هو الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل الانحدار (0.875)، وقيمة T (22.426)، ومعامل التحديد (0.716)، وهو ما يعني أن هذا البعد يُفسر نحو 71.6% من التغير في الأداء. وتبرز هذه النتيجة أهمية رفع الوعي الثقافي العميق لدى الفرق الدولية لفهم السياقات والعلاقات الاجتماعية المؤثرة على ديناميكية العمل.

تلاه البعد السلوكي بمعامل انحدار بلغ (0.693)، وقيمة T (16.141)، ومعامل تحديد (0.566)، مما يشير إلى أن تعديل السلوكيات وتعزيز الحس التعاوني بين الثقافات المختلفة يُعد من العوامل الأساسية في تحسين كفاءة العمل الجماعي داخل المشروع. كما بيّنت النتائج أن البعد المعرفي ساهم أيضاً بشكل كبير

في التفسير، حيث بلغ معامل الانحدار (0.672)، وقيمة T (12.327)، ومعامل التحديد (0.431)، ما يدل على دور المعرفة في تقليل فجوات الفهم والتواصل داخل بيئة العمل متعددة الثقافات.

أما البعد التنظيمي، فقد سجل معامل انحدار قدره (0.757)، وقيمة T (18.925)، ومعامل تحديد (0.642)، ما يوضح أن وجود هيكل تنظيمي داعم يُعزز من فاعلية التدريب ويترجم المحتوى الثقافي إلى ممارسات مؤسسية تُسهم في تعزيز الأداء. بوجه عام، تدعم نتائج الدراسة ما ذهبت إليه الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة الثقافية، والتي تؤكد أن برامج التدريب الثقافي تُعد من أدوات التمكين الاستراتيجي في المشاريع الدولية، خاصة تلك التي تضم فرقاً متعددة الجنسيات. كما تتسق النتائج مع توجهات رؤية المملكة 2030 في دعم مشاريع الطاقة المتجددة والتنمية المستدامة، من خلال تحسين البيئة المؤسسية والتفاعلية داخل المشاريع. وتوصي الدراسة بضرورة تبني منهج تدريبي ثقافي شامل يدمج بين الأبعاد المعرفية والإدراكية والسلوكية والتنظيمية، لتعزيز الجاهزية التفاعلية، وبناء فرق مشاريع عالمية أكثر تكيّفاً وكفاءة في تنفيذ الأهداف التنموية.

## 2.5 خلاصة النتائج

توصلت الدراسة الحالية، التي تناولت "تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع متعددة الجنسيات: دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية"، إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أكدت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد التدريب الثقافي (المعرفي، السلوكي، الإدراكي، والتنظيمي) في تعزيز أداء فرق العمل متعددة الجنسيات، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هذه الأبعاد تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين فعالية التعاون والتكامل داخل الفرق، حيث تبين أن البعد الإدراكي كان الأكثر تأثيراً، يليه البعد التنظيمي، ثم السلوكي، وأخيراً المعرفي، والذي أظهر تأثيراً إيجابياً ولكن بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق برامج التدريب الثقافي وفاعلية أداء الفرق، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.897)، مما يدل على أن المشاريع التي تستثمر في بناء وعي ثقافي

شامل لدى فرق العمل قدرة بدرجة أكبر على تعزيز الانسجام المهني، وتقليل الصراعات الثقافية، وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة في الأداء الجماعي، خاصة في بيئة عمل متعددة الخلفيات. وتؤكد هذه النتيجة أن التدريب الثقافي لا يُعد نشاطاً تكميلياً، بل يمثل تحولاً استراتيجياً في إدارة الفرق، يسهم في رفع مستوى الأداء، وتحقيق نتائج تشغيلية أفضل ضمن سياقات دولية متنوعة، بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة والاحتراف المؤسسي.

وقد أظهر التحليل الفردي أن البُعد الإدراكي سجّل التأثير الأكبر في أداء فرق المشاريع، بنسبة تفسير بلغت 71.6%، مما يبرز أهمية تمكين الأفراد من فهم الاختلافات الثقافية، وتأثيرها على طرق التواصل والعمل، والقدرة على التفاعل بوعي ومرونة مع هذه الاختلافات. ويُسهم هذا الإدراك في تقليل سوء الفهم والتوتر، ويُعزز الثقة داخل الفرق.

أما البُعد التنظيمي فقد أظهر تأثيراً ملموساً في تحسين وضوح الأدوار والتنسيق الإداري داخل المشاريع، من خلال وجود سياسات تنظيمية وهيكل إداري داعم يضمن تطبيق التدريب بشكل فعال. هذا البُعد يسهم في توفير بيئة مؤسسية تسمح بتحقيق الأثر الكامل للبرامج التدريبية الثقافية، وضمان انسجام الجهود نحو تحقيق أهداف المشروع.

وفيما يتعلق بـ البُعد السلوكي، فقد أظهر دوراً مهماً في تعديل اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، من خلال تعزيز مهارات العمل الجماعي، والاحترام المتبادل، والانفتاح على الآخر. ويُعد هذا البعد ضرورياً في إدارة فرق متباينة ثقافياً، خاصة عند مواجهة تحديات تتطلب تعاوناً وثيقاً، وسرعة في اتخاذ القرارات المشتركة.

أما البُعد المعرفي، فقد جاء تأثيره إيجابياً وإن كان بدرجة أقل نسبياً، مما يشير إلى أن المعرفة الثقافية وحدها، رغم أهميتها، لا تكون كافية دون دعمها بإدراك وسلوكيات تنظيمية فعالة. ويؤكد ذلك الحاجة إلى دمج المعرفة النظرية مع تطبيقات عملية وممارسات تنظيمية واضحة داخل بيئة العمل.

وتُبرز هذه النتائج أهمية تطوير برامج تدريب ثقافي متكاملة وموجهة خصيصًا للبيئات متعددة الجنسيات، مع التركيز على تنمية المهارات الإدراكية والسلوكية، وتوفير إطار تنظيمي مرن يُسهّم في استثمار هذه البرامج بالشكل الأمثل. كما تدعو إلى تعزيز استراتيجيات الموارد البشرية نحو تبني التدريب الثقافي كأحد مكونات تطوير الأداء الجماعي داخل المشاريع الدولية.

وتنسجم هذه النتائج مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، التي تؤكد على أهمية رفع كفاءة الكوادر الوطنية والدولية، وتعزيز بيئة الأعمال التشاركية في المشاريع الكبرى، ومنها مشاريع الطاقة المتجددة مثل مشروع سكاكا للطاقة الشمسية. ومن ثم، فإن الاستثمار في برامج التدريب الثقافي يُعد خيارًا استراتيجيًا يُمكن من تحسين الأداء المهني في بيئات متعددة الثقافات، ويعزز من قدرة الفرق على العمل التعاوني، وتحقيق نتائج تشغيلية أكثر استدامة، بما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الأداء المؤسسي والتنفيذي للمشاريع التنموية الكبرى في المملكة.

### 3.5 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، تُوصي الدراسة بما يلي:

1. تصميم برامج تدريب ثقافي متخصصة تراعي التنوع الثقافي داخل فرق المشاريع متعددة الجنسيات وتلائم طبيعة المشروع وسياقه المحلي والدولي.
2. تعزيز البعد الإدراكي في التدريب من خلال أنشطة تساعد المتدربين على فهم تأثير الخلفيات الثقافية على الأداء والتواصل داخل الفريق.
3. تضمين مكون السلوكيات التكيفية في البرامج التدريبية لرفع مستوى تقبل الآخر، وتقليل التوترات الثقافية المحتملة بين الجنسيات المختلفة.
4. تطبيق التدريب بشكل دوري ومستمر وليس في بداية المشروع فقط، لضمان مواكبة التغيرات في الفريق والمراحل المختلفة من التنفيذ.

5. تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل منهجي من خلال مقاييس أداء واضحة ترتبط بسلوكيات الفريق وكفاءته في العمل.
6. دمج القيادات الميدانية في تصميم التدريب لضمان أن المحتوى يعكس التحديات الواقعية داخل مشروع سكاكا وغيره من المشاريع المشابهة.
7. توفير برامج تدريبية رقمية تفاعلية لدعم الفرق العاملة عن بُعد أو الموزعة جغرافيًا ضمن المشروع.
8. ربط نتائج التدريب بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان وجود علاقة مباشرة بين التطوير الثقافي وتحسين الإنتاجية.
9. إشراك موظفين من مختلف الجنسيات في تقديم التدريب مما يعزز من التفاعل الواقعي والنقاش الثقافي البناء.
10. تعزيز ثقافة التعلم المفتوح بين الفرق من خلال مبادرات غير رسمية مثل مجموعات النقاش، ومشاركة القصص الثقافية، وورش العمل التفاعلية.

#### 4.5 مقترحات الدراسة

- إجراء دراسات مستقبلية على مشاريع أخرى للطاقة المتجددة في المملكة، مثل مشروع دومة الجندل أو مشروع الشعبية، لمقارنة أثر التدريب الثقافي.
- توسيع نطاق العينة في الدراسات اللاحقة لتشمل مقاولين فرعيين، وشركات التشغيل والصيانة، وليس فقط فرق المشروع الأساسية.
- تصميم نموذج تدريبي موحد يمكن تعميمه على المشاريع متعددة الجنسيات في المملكة بناءً على نتائج هذه الدراسة.
- التحقيق في الفروق بين الجنسيات في تلقي وفهم التدريب الثقافي، وأثرها على فعالية الأداء الجماعي.
- دراسة العلاقة بين أساليب القيادة الثقافية ونتائج التدريب وتأثيرها على التناغم بين الفريق.
- تحليل أثر الثقافة المؤسسية للشركة المشغلة مقارنة بالثقافات الفردية لأعضاء الفرق متعددة الجنسيات.

- استخدام منهجيات بحث نوعي (كالقضايا أو المقابلات المعمقة) لاستكشاف تجارب الأفراد بشكل أكثر تفصيلاً.
- قياس الأثر الاقتصادي للتدريب الثقافي من حيث تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء أو الخلافات داخل المشروع.
- مقارنة التدريب الثقافي ببرامج التدريب الفني في تأثير كل منهما على أداء الفرق في المشاريع الدولية.
- دراسة العلاقة بين الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence) والقيادة في بيئة متعددة الجنسيات كمحور مستقل في مشاريع الطاقة بالمملكة.

## Abstract

The main objective of this study is to examine the impact of cultural training programs on the performance of multinational project teams in the Sakaka Solar Power Project in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of 350 employees working on the Sakaka Solar Power Project.

This study, titled "The Impact of Cultural Training Programs on the Performance of Multinational Project Teams: A Case Study of the Sakaka Solar Power Project in the Kingdom of Saudi Arabia," yielded significant findings. The results confirmed the existence of a statistically significant impact of the dimensions of cultural training (cognitive, behavioral, perceptual, and organizational) on enhancing the performance of multinational teams at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ).

Based on these findings, the study recommends the design of specialized cultural training programs that consider the cultural diversity within multinational project teams and align with the nature and context of the project both locally and internationally. It also highlights the importance of strengthening the perceptual dimension of training through activities that help participants understand the influence of cultural backgrounds on team performance and communication.

**Keywords:** Cultural Training Programs – Multinational Project Teams – Sakaka Solar Power Project

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

✓ [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa) (2021). تاريخ الاسترداد 13 مارس، 2025، من الموقع الإلكتروني لمحطة

سكاكا للطاقة الشمسية.

✓ أيمن غول. (2016). دور برامج تدريب الموارد البشرية في الحد من المخاطر المهنية- دراسة حالة

مؤسسة الصيانة الصناعية Wood Group SOMIAS. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي

1945

✓ جار الله على جار الله العبدلي، و عبد الرحمن هشلول المنتشري. (2021). فاعلية برامج التدريب

الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة. جامعة سوهاج،

كلية التربية، مجلة شباب الباحثين عدد يوليو- ج 2- (8).

✓ حامد حسن عوف، و علي صالح جوهر. (2023). متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم

العام بدمياط . رسالة دكتوراه منشورة ، مجلة كلية التربية بدمياط (38) (86.01).

✓ حمادة فوزي أبوزيد. (2010). قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي في ظل

توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق. جامعة بنها- كلية التجارة 36 (1) 53-88

✓ خولة بنت عبد الله المفيز. (2022). برامج التدريب عن بعد في المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية

في جامعة الملك سعود: التحديات وسبل التطوير. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع

160-139

✓ زكريا محمد عزت. (2006). منهجية البحث العلمي.

✓ عذراء محسن عبد ، حكيم خليل إبراهيم، و ياسر لطيف خلف. (2024). دور سلوكيات صوت

الموظف في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً بحث ميداني في المديرية العامة لتربية الانبار. مجلة

الادارة والاقتصاد (145)، 54-45

✓ فاطمة حنفي هلال. (2019). تطوير برامج تدريب المعلمين في مصر في ضوء متطلبات إدارة المعرفة .

جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية س 16، ع84، ج2، 94-112.

✓ فاطمة خميس الرئيسي، و حسين العثمان. (2022). أثر برامج التدريب المهني على المنتفعات من

الضمان الاجتماعي في مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال جائحة كوفيد-19. مجلة الآداب

399-420.

✓ مجدي. (2023). <https://wraqat.com>. تاريخ الاسترداد 2025، من ورقات مجلتك الإدارية.

✓ محمد زياد حمدان. (2015). مناهج البحث واساليب التحليل في العلوم الاجتماعية والسوكية.

✓ مروة قرفي، و منار مخناش. (2024). أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على أداء فرق العمل في المنظمة-

دراسة حالة مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ولاية قالمة-. رسالة ماجستير غير منشورة

جامعة 8 ماي 1945.

✓ مريم تلي. (2023). روحانية مكان العمل وتأثيرها على أداء فرق العمل -دراسة حالة: عينة من

المؤسسات الإستشفائية ببسكرة-. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضر بسكرة.

✓ ميسة حود نور الدين. (2019). تأثير القيم الشخصية للعاملين على أداء فرق العمل -دراسة حالة

لعمال الشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح.

✓ نور عزم الليل بن مارني. (2018). دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية

الجزائرية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 38 (2) 191-210.

✓ وديان محمد الحربي، و رانيا سليم. (2023). معايير برامج التدريب الإلكتروني النقال لطالبات

الدراسات العليا بجامعة جدة. مجلة الفنون والإدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع 125-139.

✓ وفاء محمد عون، و منيرة محمد الزير. (2019). فاعلية برامج التدريب باليوتيوب من وجهة نظر

المدربات في إدارة التدريب والابتعاث بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه منشورة في مجلة كلية التربية ببها

30 (120 أكتوبر ج2) 171-201

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- ☑ Ahmed, O. M. M. (2022). Training Centers and their Development through Contemporary Design Vocational Trends. *International Journal of Design*, Vol. 12, No. 1, 367-382.
- ☑ Aissa, S. (2024). The Role of Organizational Leadership in Enhancing Team Performance in Economic Enterprises: A Field Study at Algeria Telecom in Adrar. *Journal of Legal and Social Sciences*, Vol. 9, No. 4, 301-315.
- ☑ Ajoon, M. A. A., and Naji, A. B. (2024). Impact of Night Shift Work on Sleeping Disorders among Nurses: A Cross-Sectional Study. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 158, 360-374.
- ☑ Al-Dahwi, Sameer Saleh Mahdi, and Ismail, Ismail Abdul-Wahab. (2024). Unveiling Preferences in Translation Training: A Comprehensive Exploration of Collective and Individual Approaches. *Al-Ustadh Journal for Humanities and Social Sciences*, Vol. 63, No. 1, 45-60.
- ☑ Al-Hawamdeh, M. A. Y. (2022). Challenges of Translator Training and Competence in the Arab World: Jordan as a Case Study. *Maalem Journal*, Vol. 13, Special Issue, 143-153.
- ☑ Alluqmani, N. H. H., Alsaedi, M. N. M., Brnawi, B. B. M., Alotaibi, T. N. G., and Alharbi, N. N. (2024). The Impact of Crisis and Disaster Management Training on the Performance of Hospital Emergency Teams: A Systematic Review of Recent Studies. *Arab Journal of Scientific Publishing*, No. 74, 88-94.

- ☑ Aloieed, A. A. R. A. A., and Zaouali, R. N. (2023). The Effectiveness of a Training Program for Defining and Employing Sustainability in Fashion for University Students. *Journal of Qualitative Education Studies and Research*, Vol. 9, No. 1, 159-189.
- ☑ Al-Subaie, Abdul Fattah Muhammad Younis. (2024). Managing Multigenerational Teams in Project-Based Environments HR's Role in Fostering Collaboration. *African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences*, Vol. 3, No. 4, 52-64.
- ☑ Bakry, H. E. S., Saleh, I. M., and Nashaat, I. H. (2022). Gender and Training: A Comparative Study between the Impact of Undergoing Training on Male and Female Employees and the Degree of their Career Growth. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Vol. 13, No. 3, 616-644.
- ☑ Belabbas, A. (2024). The State of School Librarians Training in Educational Institutions: A Field Study of a High Schools Sample in M'sila. *Standard Magazine*, Volume 15, Issue 1, 1710 - 1723.
- ☑ Benlaria, H. (2024). Cultural Catalysts, Technological Tools, and Economic Factors: An Approach to Adopting Circular Economy Practices in Saudi Arabian SMEs. *Al-Manhal Al-Iqtisadi Journal*, Vol. 7, No. 1, 1319-1336.
- ☑ Bogdanova, T. D., and Simonova, S. S. (2021). The Use of Artificial Intelligence and Information Technology in the Training and Professional Activities of Lawyers. *Journal of Legal and Economic Research*, Special Issue, 60-79.
- ☑ Djadda, M., and Saidene, A. (2023). Leadership Styles and the Promotion of Working Group Life through Considerations of Motivation and Group Cohesion: Investigation with Employees of CEVITAL Bejaia Company. *Journal of Scientific Research Notebooks*, Vol. 11, No. 1, 170-186.

- ☑ El-Moffock, N. (2021). The Role of Organizational Culture on the Implementation of Total Quality Management: Case Study of the Algerian Cement Producer "Gica Group". *Economic Studies*, Vol. 21, No. 1, 600-623.
- ☑ FasterCapital .(2024) .<https://fastercapital.com> من تاريخ الاسترداد 2025، FasterCapital.
- ☑ Gohar, Y. S. M. A., El-Said, A. M. M., and Samir, Y. M. (2023). The Impact of Healthy Work Atmosphere on Turnover Intention: An Applied Study on Cairo. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 3, 1197-1220.
- ☑ Hebbaz, N. (2022). The Impact of the Cultural Footprint on the Sides of the Purple Economy: A Reference to Algeria. *Journal of Humanities*, Vol. 9, No. 3, 51-69.
- ☑ K M Alharbi و S A Aloyuni .(2023) .The importance of training and developmen of employess in improving the quality of health Services . *International Journal of Health Sciences*7(s1)2190-2201.
- ☑ Mahdi, Fatima Muhammad. (2021). The Role of Virtual Teams in Increasing the Number of Innovations and Developing Competitive Advantage: Exploratory Data Analysis Study. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 5, No. 13, pp. 143-162.
- ☑ Mazzal, B. (2023). A Socio-Educational Reading of the Concept of Socialization within Football Training Centers. *Afro-Asian Journal of Scientific Research*, Vol. 1, No. 2, 66-73.
- ☑ Merabet, K., and Agti, D. A. M. (2021). The Effect of Internal Marketing Dimensions in Organizational Culture: Change Case Study: Algeria Telecom - Biskra -. *Al-Mofaker Journal*, Vol. 16, No. 2, 410-430.
- ☑ MicKinse و Comany .(2018) .*How Teamwork Drives Organizatioan Performance*.
- ☑ Mohamed, H. H., Elsaid, A. M. M. K., and Aboul-Ela, G. M. B. E. D. (2024). The Impact of Team Commitment on Team Innovation: An Empirical Study on the Private Mobile

- Communication Sector in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 1, 357-384.
- ☑ Mohamed, H. H., Elsaid, A. M. M. K., and Aboul-Ela, G. M. B. E. D. (2024). The Impact of Team Voice on Team Innovation: An Empirical Study on the Private Mobile Communication Sector in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 1, 385-410.
- ☑ Mokhtari, Y. (2024). The Effect of Group Cohesion of Work Groups on Learning among Adolescent Learners in Individual Activities in the Lesson of Physical Education and Sports. *Algerian Journal of Social and Human Sciences*, Vol. 12, No. 1, 423-437.
- ☑ Obaid, Ali Abdul-Amir, and Muhaibis, Hussam Ali. (2023). Impact of Organizational Health Work Teams: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders of the Dhi Qar Health Department. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 15, No. 4, 268-286.
- ☑ Rebbouh, A., Mouloud, K., and Zeroual, M. (2023). The Reality of the Process of Sports Selection for School Teams in Handball from the Point of View of Physical Education Teachers. *Scientific Journal of Science and Technology for Physical Activities and Sports*, Vol. 20, No. 1, 14-25.
- ☑ Romi, N. O. K. (2021). Using Team-Based Learning in Teaching English to EFL Undergraduate Students: A Pilot Study Evaluation. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, 91-103.
- ☑ S Zahran , A Berma و ،K Abu El-enin .(2017) .Occupational Stress in NHS Employees: A Mixed-Methods Study .*International Journal of Environmental Research and Public Health* 14 (6) 678-690.

- ☑ Saida, H., and Salem, N. (2024). The Vocational Training System between the Reform Policy and Containment Policy. *Journal of Cultural Dialogue*, Vol. 13, No. 1, 331-350.
- ☑ Saidene, A. (2024). The Managers' Perceptions of Leadership Styles and Work Team Cohesion: Investigation with Cevital's Managers. *Truth Journal for Social Sciences and Humanities*, Vol. 23, No. 4, 1-12.
- ☑ Yasin, E. S. A., and Qoura, O. E. S. (2024). Eco-Warriors in Action: Unraveling the Connection between Green Training, Environmental Organizational Culture, and Employee Behavior in Egypt's Hotel Industry. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 15, Part 2, 1-58.
- ☑ Zahra, I. M. (2024). Organizational Culture Post-Pandemic in Egypt: Exploring the Role of Artificial Intelligence and SDGs. *Misr University Journal for Humanities*, Vol. 4, Special Issue, 957-998.

الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير برامج التدريب الثقافي على أداء فرق المشاريع

متعددة الجنسيات: دراسة حالة مشروع سكاكا للطاقة الشمسية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 31 سنة ☐ 50 – 41 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنة ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير مشروع / منسق دولي لفرق متعددة الجنسيات ☐ مهندس تنفيذي / مشرف ميداني في مواقع العمل ☐ أخصائي موارد بشرية / منسق تدريب ثقافي وتطوير تنظيمي ☐ مهندس نظم / محلل عمليات تكامل تقني وثقافي بين الفرق ☐ مساعد إداري ميداني / موظف دعم عمليات دولية ☐ فني تشغيل / عامل ميداني من الفرق الدولية المساهمة في التنفيذ

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: برامج التدريب الثقافي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| البعد                                                                      |  |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| البعد المعرفي                                                              |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| يساهم البرنامج التدريبي في تنمية المفاهيم الثقافية الأساسية لدى المشاركين. |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| يتم توظيف محتوى معرفي متنوع وشامل في البرامج التدريبية الثقافية.           |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تُعزز البرامج مهارات التفكير النقدي والتحليل الثقافي.                      |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تحتوي المواد التدريبية على أمثلة واقعية لتعميق الفهم المعرفي.              |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تُقدم المعلومات النظرية بأساليب تفاعلية تحفز الفهم والاستيعاب.             |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| توفر البرامج مصادر معرفية داعمة مثل الكتيبات الرقمية والمراجع.             |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| يتم تحديث المحتوى المعرفي باستمرار ليتماشى مع الاتجاهات الثقافية الحديثة.  |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تُجرى اختبارات معرفية دورية لقياس مدى اكتساب المتدربين للمعلومات.          |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| البعد السلوكي                                                              |  |  |  |  |            |       |       |       |            |

| البعد                                                                                |  |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| توظّف البرامج التدريبية أدوات تحليل معرفي حديثة لتعزيز استيعاب المفاهيم الثقافية.    |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تركز البرامج على فهم الأنماط الثقافية المختلفة من خلال محتوى تفاعلي متنوع.           |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تُدمج استراتيجيات التفكير التحليلي في تصميم المواد التدريبية الثقافية.               |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تستخدم البرامج لوحات مفاهيم معرفية تسهّل تتبع تطور الفهم لدى المتدربين.              |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تدعم البرامج الثقافية المتدربين بأمثلة تحليلية تطبيقية من الواقع المحلي والعالمي.    |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يتم عرض المعلومات المعرفية من مصادر متعددة لتعزيز الفهم المتكامل.                    |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تُستخدم تقارير معرفية تفاعلية لمتابعة التقدم في التحصيل العلمي للمشاركين.            |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تتيح البرامج الثقافية مقارنات بين الثقافات عبر العصور لتعميق الفهم التاريخي.         |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| البعد الإدراكي                                                                       |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تساعد البرامج التدريبية على تعزيز الوعي الثقافي وفهم الاختلافات الحضارية بين الشعوب. |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تُنهي البرامج الإدراكية الحس النقدي لدى المتدربين عند التعامل مع المحتوى الثقافي.    |  |  |  |  |               |       |       |       |               |

| البعد                                                                                    |  |  |  |  | أوافق | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-------|-------|-------|-------|------------|
| يكتسب المشاركون من خلال التدريب القدرة على الربط بين المعارف الثقافية والواقع الاجتماعي. |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| يتم تقديم أنشطة تطبيقية تُسهم في تطوير الإدراك الثقافي والقدرة على التمييز والتحليل.     |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| تراعي البرامج أساليب متنوعة لتفسير الرموز والمعاني الثقافية في سياقات مختلفة.            |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| تُدمج حالات واقعية تعزز من مهارات التأمل والتحليل الثقافي لدى المتدربين.                 |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| تُمكن البرامج المتدربين من إدراك التأثير المتبادل بين الثقافة والهوية الشخصية.           |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| تتضمن الأنشطة التدريبية تمارين فكرية ترفع من مستوى الوعي والانتباه للأنماط الثقافية.     |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| البعد التنظيمي                                                                           |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| تُنظَّم البرامج التدريبية الثقافية وفق هيكل إداري واضح يضمن الانسيابية في التنفيذ.       |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| تُراعى التسلسلات الإدارية والتنظيمية عند إعداد وتنفيذ البرامج الثقافية.                  |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل جهود التدريب الثقافي.                      |  |  |  |  |       |       |       |       |            |
| تُعتمد سياسات تنظيمية واضحة تُسهم في تنفيذ البرامج بكفاءة.                               |  |  |  |  |       |       |       |       |            |

| البعد                                                                 |  |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| يتم توزيع الأدوار والمهام في البرامج الثقافية بوضوح بين المعنيين.     |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تُخصص الموارد البشرية والفنية وفق آليات تنظيمية داعمة لنجاح البرامج.  |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تُتاح قنوات اتصال فعالة بين الجهات التنظيمية لتنفيذ البرامج الثقافية. |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يُراجع الأداء التنظيمي دوريًا لضمان التحسين المستمر للبرامج الثقافية. |  |  |  |  |               |       |       |       |               |

✿ المحور الثاني: أداء فرق عمل المشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| أوافق |       |       |       |            | البعد                                                                        |
|-------|-------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| بشدة  | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |                                                                              |
|       |       |       |       |            | تسهل برامج التدريب الثقافي في تحسين التنسيق بين أعضاء فرق المشاريع.          |
|       |       |       |       |            | تؤثر البرامج الثقافية إيجاباً في تعزيز روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق.   |
|       |       |       |       |            | تُنمّي البرامج مهارات التواصل الثقافي التي تنعكس على أداء فرق المشاريع.      |
|       |       |       |       |            | تعزز برامج التدريب الثقافي من قدرة الفرق على حل المشكلات بطريقة تعاونية.     |
|       |       |       |       |            | تساهم البرامج في زيادة مرونة الفرق عند التعامل مع بيئات عمل متعددة الثقافات. |
|       |       |       |       |            | تؤدي البرامج إلى رفع مستوى فهم الأدوار والمسؤوليات داخل فرق العمل.           |
|       |       |       |       |            | تحسن البرامج التدريبية مهارات القيادة الثقافية داخل فرق المشاريع.            |
|       |       |       |       |            | تمكّن البرامج الفرق من التعامل بفعالية مع الاختلافات الثقافية بين الأعضاء.   |
|       |       |       |       |            | ترفع البرامج من كفاءة الأداء الجماعي عبر تعزيز الإدراك الثقافي.              |

| أوافق |       |       |       |       | البعد                                                                        |
|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------|
| معارض | معارض | محايد | أوافق | أوافق |                                                                              |
| بشدة  |       |       |       | بشدة  |                                                                              |
|       |       |       |       |       | تساهم البرامج في تقليل النزاعات داخل فرق العمل الناتجة عن سوء الفهم الثقافي. |
|       |       |       |       |       | تعزز البرامج التدريبية الشعور بالانتماء والهوية المشتركة داخل الفريق.        |
|       |       |       |       |       | تؤدي البرامج الثقافية إلى تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الفرق.                |
|       |       |       |       |       | تدعم البرامج إدارة الوقت بفعالية داخل فرق المشاريع متعددة الجنسيات.          |
|       |       |       |       |       | تسهم برامج التدريب الثقافي في رفع جودة مخرجات الفرق.                         |
|       |       |       |       |       | تُمكن الفرق من التكيف مع المتغيرات الثقافية داخل بيئات المشاريع.             |
|       |       |       |       |       | تدعم البرامج التدريبية تطوير الكفاءة الذاتية لأعضاء الفريق.                  |
|       |       |       |       |       | تُوظف المفاهيم الثقافية المكتسبة في تحسين علاقات العمل الداخلية.             |
|       |       |       |       |       | تؤدي البرامج إلى تحسين فعالية الاجتماعات والتنسيق داخل الفريق.               |
|       |       |       |       |       | تُشجع البرامج على التفكير التعاوني في إنجاز المهام.                          |

| البعد                                                                      |  |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| تعزز البرامج من فهم ثقافة المؤسسة مما ينعكس على فعالية فرق العمل.          |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| ترفع برامج التدريب من قدرة الفرق على التفاوض والتواصل مع الأطراف المختلفة. |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تؤثر البرامج إيجابًا على أداء الفرق من خلال غرس قيم العمل المشتركة.        |  |  |  |  |            |       |       |       |            |

مع خالص التقدير والاحترام

**MidOcean University**

**College of Management**

**Department / Major project mangament**



**The Impact of Cultural Training Programs on the  
Performance of Multinational Project Teams: A Case Study  
of the Sakaka Solar Power Project in the Kingdom of Saudi  
Arabia**

**Prepared by:**

**Heba Hani Mohamed Al-Louh**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdelhamid**

**1447 – 2025**

