

## أثر التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي

( بتطبيق في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الرياض )

أسم الطالبة

زكية عوض السلمي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الاول

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 2  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 7  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 7  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 8  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 8  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 9  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 10 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |    |
| 1. ....                                                | 1  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 12 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 17 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 17 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 18 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 18 |
| قائمة المراجع .....                                    | 20 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

التطورات الأخيرة في زمن يتصف بالتحول المتسارع والانتقالات التكنولوجية المعقدة ، بات التدريب قاعدة رئيسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الطموحة للتميز والاستدامة. يجسد التدريب منهجية متكاملة لتطوير القدرات البشرية، تهدف إلى تدعيم المعارف والمهارات والكفاءات لدى للعاملين بشكل متواصل ومنهجي. هذا المنهج الاستراتيجي يسعى لتأمين التناغم بين قدرات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يفضي إلى زيادة مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية (Noe, 2020)

الأهمية الاستراتيجية للتدريب في وسط المشاريع المواكبة لتطورات التكنولوجيا وما تحمله من تحديات، صار التدريب أداة حيوية لضمان مواكبة العاملين للتطورات التكنولوجية المتسارعة. يساعد التدريب المستمر على سد الفجوات المهارية وتمكين المؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة (Aguinis & Kraiger, 2009).

يساهم التدريب في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير رأس المال البشري. المؤسسات التي تستثمر بكثافة في تدريب موظفيها تصبح أكثر تمكن على الابتكار التأقلم مع تحولات السوق (Salas et al., 2012).

يسفر التدريب الفعال إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحسين جودة العمل. من خلال كسب مهارات جديدة تجويد الكفاءات الحالية، يمسى العاملين قادرين على أداء مهامهم بفعالية أكبر (Zwick, 2006).

يشارك التدريب في رفع معنويات العاملين تقوية إحساسهم بالتقدير والتطور المهني. هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، مما ينقص من معدلات دوران العاملين (Schmidt, 2007).

في بيئة الأعمال الحركية ، يلعب التدريب دورًا مركزيًا في تيسير عمليات التغيير التنظيمي. يعاون على تحضير العاملين للانتقالات الهيكلية والاستراتيجية، مما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز التكيف التنظيمي (FasterCapital, 2024).

وزاد السيوفي (٢٠١٩)، ص. (٣٠) مبينا أن للتدريب أهمية بالغة من حيث تلبيته للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فالتدريب فرصة لتحرك العاملين من مستواهم الحالي للمستوى الأحسن ، وتحقيق الذات، وتنمية المسار الوظيفي.

قدم بيردويل وهولدن (1998) الدوافع لتدريب العاملين من قبل المؤسسة ،أن العاملين الجدد يشبهون في بعض النواحي المواد الخام الأخرى؛ يتحتم أن تكمل معالجتها حتى يصبحوا مقتدرين على أداء مهام وظائفهم بشكل ملائم وليتناسبوا مع فريق العمل المرتبط بهم وفي المنظمة ككل وأنه قد يتم إدراج وظائف ومهام جديدة إلى المنظمة وشغلها من قبل العاملين الحاليين الذين يحتاجون إلى التدريب، يبدل الناس اهتماماتهم ومهاراتهم وثقتهم توقعاتهم موافقهم، وقد يقوم بعض العاملين بنقل وظائفهم داخل المؤسسة عند الترقية أو لتوسيع خبرتهم وبالتالي يحتاجون إلى مزيد من التدريب ، ونظرًا لأن المؤسسة ذاتها أو سياقها قد يتحولان مع مرور الوقت، فمن الضروري أن يكون العاملين قادرين على التأقلم مع طرق عملهم المتغيرة ، قد ترغب المؤسسة في أن تكون مهيأة لبعض التغيرات المستقبلية وتطلب من بعض العاملين تنمية مهارات قابلة للنقل ، وأيضًا الإدارة تحتاج تدريبًا وتطويرًا مستمرين ، يتضمن ذلك التدريب المبدئي للمديرين الجدد، والتطوير المستمر للمديرين الحاليين، وخطط خلافة الإدارة، وتطوير المديرين المستقبليين المرجحين.

تلقت دراسات أحمد والمعمري و العلوان (2021 ، 2018) إلى أن التدريب يلعب دورًا محوريًا في تعزيز هذه القدرات الإبداعية لدى العاملين. من خلال التعرض لأفكار ومفاهيم ونظريات وتجارب جديدة، وتطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي، يصبح العاملين أكثر قدرة على خلق حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية.

وقد تطرق عبدالمطلب (2014) الإبداع الإداري بأنه القدرة على توليد أفكار مبتكرة وحلول إبداعية للمشكلات التنظيمية. يتصف الإبداع الإداري بعدة ميزات:

1. الطلاقة الفكرية: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة .
2. المرونة الذهنية: القدرة على تغيير الاتجاه الفكري والتكيف مع المواقف المختلفة.
3. الأصالة: القدرة على إنتاج أفكار فريدة وغير مألوفة.
4. الحساسية للمشكلات: القدرة على تحديد التحديات والفرص في بيئة العمل.

وضح Oluwaseun (2018) أن التدريب نشاط مهم يزيد من أداء الوظيفي للموظفين ويعزز النمو والنجاح التنظيمي و سد الفجوة بين أداء الموظف الحالي والمرغوب فيه، يركز التدريب على بناء قدرات للعاملين للمستقبل تبدي العديد من النظريات والأبحاث وجود علاقة إيجابية بين تدريب العاملين وتحسين الأداء الوظيفي والرضا والنتائج التنظيمية.

الأداء الوظيفي هو عنصر مهم في تقييم أداء العاملين وجودة عملهم داخل المؤسسة، فهو يُعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المكلفة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يعكس مدى فعالية الموظف في إتمام أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. (قيود، 2024).

استناداً إلى ما تم عرضه، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية في الرياض.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات تحديات في تحسين أداء موظفيها وتعزيز إبداعهم الإداري، على الرغم من أهمية التدريب كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، إلا أن هناك قصوراً في جودة البرامج التدريبية المقدمة وفعاليتها في بعض المؤسسات، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التدريب على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، وذلك لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال وتقديم توصيات لتطوير برامج التدريب في المؤسسات.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. قلة في الدراسات التي تربط بين التدريب والإبداع الإداري والأداء الوظيفي معاً في سياق المؤسسات.
2. محدودية البحوث التي تتناول تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للبرامج التدريبية على الإبداع الإداري في المؤسسات.
3. ندرة الأبحاث التي تدرس العلاقة بين جودة التدريب وفعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. عدم القدرة على تقييم فعالية البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات.
2. عجز في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين في المؤسسات.
3. عدم وجود آلية واضحة لقياس أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات.
4. الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تدريبية فعالة تساهم في بناء قدرات العاملين وتعزيز أدائهم في المؤسسات.

سؤال البحث الرئيسي : كيف يؤثر التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالي في أنه تناول متغيرات تمثل موضوعات مهمة في مجال الإدارة مثل: التدريب، والإبداع الإداري، والأداء الوظيفي.

2. من المرجح أن يشكل البحث إضافة معرفية للمكتبات العربية، والمكتبات السعودية بشكل خاص، وذلك لقلّة الأبحاث في هذا المجال، لذلك من المؤمل أن يكون حافزاً للعديد من الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية في هذا الجانب.

3. من المحتمل أن يساهم البحث في إيجاد حلول علمية وفعالة وواقعية لمشكلة البحث، نظراً لأهمية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تنبع الأهمية العملية للبحث من تناول أثر التدريب في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

2. من المتوقع أن تفيد نتائج البحث المهتمين في وضع استراتيجيات من شأنها تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين.

3. لفت الاهتمام إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليب التدريب التي تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين.

### 1.4. أسئلة الدراسة

ما هو أثر التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي؟

كيف يساهم التدريب على تنمية المعارف والمهارات؟

ما مدى تأثير التدريب على سلوكياتك وتصرفاتك العاملين في العمل؟

ما مدى قدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة في العمل؟

ما مدى قدرة العاملين على توقع المشكلات وتحليلها وتطوير بدائل لحلها؟

ما هو مستوى توفر المهارات والمعرفة اللازمة لأداء العمل بكفاءة؟

كيف تؤثر الرغبة في العمل والإبداع على حماس الموظفين وقدرتهم على الإبداع في أداء مهامهم؟

### 1.5. أهداف الدراسة

دراسة كيف يؤثر التدريب على تعزيز الابداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

دراسة كيف يساهم التدريب في تطوير المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بشكل فعال.

قياس كيف يؤثر التدريب على سلوكيات الموظفين ورضاهم عن أدائهم.

دراسة قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

قياس مدى قدرة الموظفين على توقع المشكلات وتحليلها وتطوير بدائل لحلها.

دراسة مدى توفر المهارات والمعرفة اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

قياس مدى حماس الموظفين وقدرتهم على الإبداع في أداء مهامهم.

### 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب أثر على تعزيز الابداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية Ha :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين ، ويعزز من قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

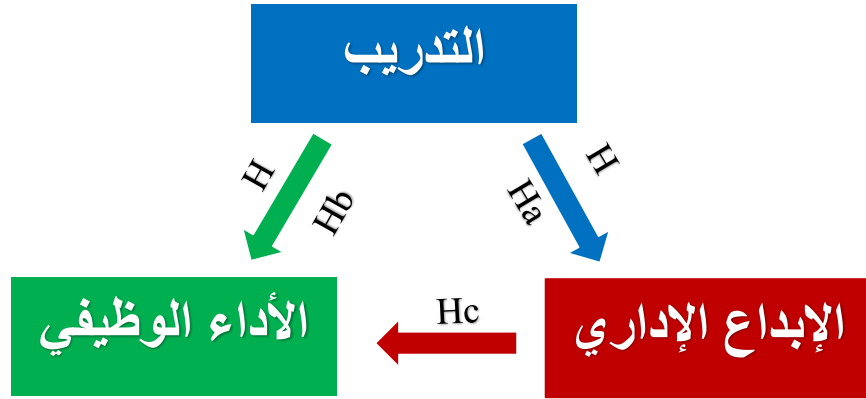
الفرضية الفرعية Hb :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الذي يتلقاه الموظفون وأدائهم الوظيفي كلما زادت فرص التدريب، زادت فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.

الفرضية الفرعية Hc :

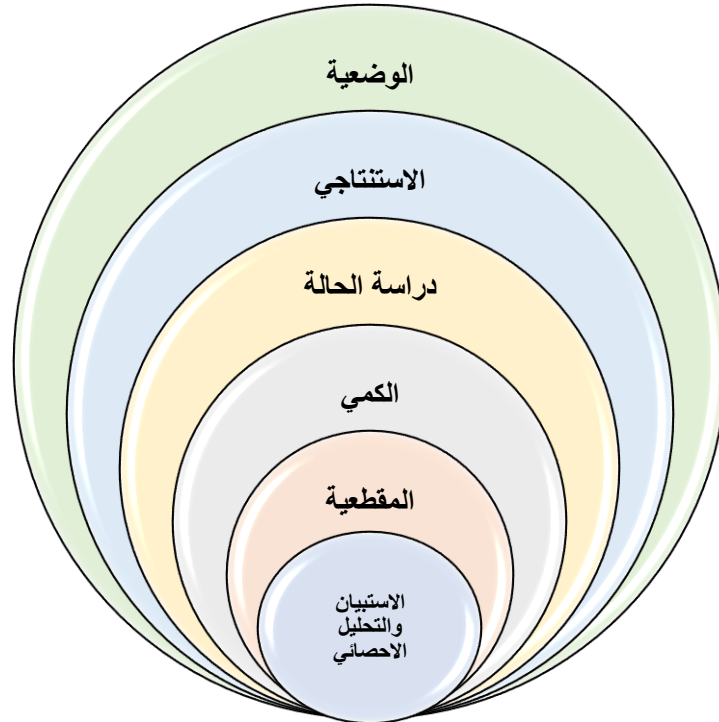
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي ، الموظفين الذين يظهرون مستويات أعلى من الإبداع الإداري يحققون أداءً وظيفيًا أفضل.

### 1.7. نموذج الدراسة



### 1.8. منهجية الدراسة

| فلسفة البحث | منهج البحث | استراتيجية البحث | نوع البحث | الأفق الزمني | التقنيات والإجراءات         |
|-------------|------------|------------------|-----------|--------------|-----------------------------|
| الوضعية     | الاستنتاجي | دراسة الحالة     | الكمي     | المقطعية     | الاستبيان والتحليل الإحصائي |



### 1.9. الدراسة الميدانية

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية هي الجهة المعنية بوضع السياسات والتشريعات الخاصة بسوق العمل وتنمية المجتمع في المملكة العربية السعودية، تسعى الوزارة من خلال رسالتها إلى تمكين الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وتعزيز المسؤولية المجتمعية، وتطوير سوق العمل عن طريق إصدار التشريعات والسياسات الضرورية ، إضافة إلى تمكين موظفيها من تقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

الرؤية: مجتمع حيوي ممكن، وبيئة عمل متميزة نحو سوق عمل جاذب.

القيم: التركيز على المستفيدين، المسؤولية المجتمعية، المشاركة، التعاون، التميز.

المحاور الاستراتيجية: سوق عمل واحد وعيش كريم للجميع واقتصاد عالي الإنتاجية والتميز المؤسسي المستدام.

الأهداف الرئيسية: رفع مستوى الامتثال في سوق العمل وزيادة مشاركة وتمكين القوى العاملة وشموليتها وتعزيز الاعتماد على الذات للأسر والأفراد ودعم سوق عمل متوائم وتحسين إنتاجية وأداء القوى العاملة وتحقيق الفائدة والعدالة الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع وتقديم خدمات تنمية اجتماعية مستدامة وتحقيق المستوى الأمثل في تجربة العميل وتعزيز الصورة الذهنية وتحقيق كفاءة الإنفاق وتعزيز الإيرادات ورفع كفاءة الإنفاق على القوى العاملة في القطاع العام وتعزيز التحول الرقمي وتحسين تجربة الموظف والتركيز على رضا الموظفين وتعزيز التعاون والتواصل الدولي وتحقيق التحول الاستراتيجي للدور التنظيمي والإشرافي وضمان خدمات رعاية وحماية اجتماعية فعالة وشاملة ودعم إصلاحات سوق العمل وتطبيقها.

رسمت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية رؤيتها ورسالتها عبر أربعة قطاعات رئيسية: قطاع العمل، التنمية الاجتماعية، الخدمة المدنية، والخدمات المشتركة. تهدف الوزارة من خلال هذه القطاعات إلى تحقيق طموحاتها وتقديم خدماتها لجميع المستفيدين في القطاعات الخاصة والعامة وغير الربحية، حيث تعمل كجهة تشريعية وإشرافية في المقام الأول، ثم كجهة خدمتية وداعمة من خلال التعاون مع الأفراد والجهات ذات الصلة لتحسين بيئة العمل وجعلها جاذبة وذات معايير عالية الجودة.

إضافة إلى ذلك، تسعى الوزارة إلى زيادة مشاركة السعوديين والسعوديات في سوق العمل وتمكين المرأة، وذلك من خلال المبادرات والمشاريع والبرامج التي تساهم في كفاءة وإنتاجية الاقتصاد والتنمية المستدامة والعيش الكريم للجميع من خلال التميز المؤسسي المستدام.

كما هو واضح من رؤية الوزارة ورسالتها، فإن من أهم أهدافها زيادة التواصل مع الجمهور وتقديم مجموعة متنوعة من المعلومات والخدمات التي تساعد على إثراء كيفية التعامل مع الوزارة لدى زوار بوابتها الإلكترونية ومتصفحها من خلال عدة سياسات واستراتيجيات وضعتها الوزارة.

### 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

مراجعة أدبية مختصرة حول أثر التدريب على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي:

---

مراجعة أدبية: أثر التدريب على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي

شهدت المؤسسات على مر العقود الماضية تحولاً كبيراً نحو الاعتماد على التدريب كأداة رئيسية لتعزيز القدرات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي. يعتبر التدريب المستمر من الأساليب الفعالة التي تساهم في تطوير مهارات الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل.

أولاً: التدريب والإبداع الإداري

أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين التدريب وتطوير الإبداع الإداري. يساهم التدريب في تزويد الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة لحل المشكلات بطرق مبتكرة وغير تقليدية. وقد أثبتت البحوث أن الموظفين الذين يحصلون على فرص تدريبية متقدمة يبدون قدرة أكبر على التفكير الإبداعي، وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئات عملهم، مما يساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة (Smith & Hansen, 2020).

ثانياً: التدريب وتحسين الأداء الوظيفي

يعد تحسين الأداء الوظيفي من الأهداف الرئيسية للتدريب. يساهم التدريب في تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل. وفقاً لدراسة أجراها Brown & Jones (2019)، فإن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تحقق زيادة ملحوظة في الإنتاجية وجودة العمل. كما أن التدريب يعزز من روح الفريق ويشجع على التواصل الفعال بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

## الخلاصة

يعد التدريب أداة أساسية في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. من خلال توفير بيئة تعليمية متطورة ومستدامة، يمكن للمؤسسات أن تطور من قدرات موظفيها، وتحقق النجاح والتميز في السوق. وعليه، يُنصح المؤسسات بتبني استراتيجيات تدريبية فعالة كجزء من خططها التطويرية لضمان تحقيق أفضل النتائج.

---

إذا كنت بحاجة إلى تفاصيل أكثر أو مراجع محددة، يمكنني المساعدة في توفير ذلك.

مراجعة أدبية: أثر التدريب على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي

## المقدمة

أصبح التدريب جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التطوير في المؤسسات الحديثة، حيث يتم استخدامه لتحسين الكفاءات والمهارات الوظيفية وتعزيز الإبداع. هذا التركيز على التدريب ينبع من الحاجة المستمرة للمؤسسات إلى البقاء تنافسية في بيئات العمل الدينامية. سنتناول في هذه المراجعة الأدبية الدور الذي يلعبه التدريب في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، مع استعراض بعض الدراسات البارزة في هذا المجال.

## أولاً: التدريب والإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو القدرة على تطوير حلول مبتكرة لمشاكل معقدة واتخاذ قرارات غير تقليدية تدفع المؤسسة نحو النجاح. يشير Anderson, Potočnik, and Zhou (2014) في مراجعتهم الشاملة حول الإبداع في العمل إلى أن التدريب يمكن أن يكون محركاً رئيسياً للإبداع من خلال تعزيز التفكير النقدي والقدرة على استكشاف حلول جديدة.

تظهر الدراسات أن التدريب الذي يركز على تنمية المهارات التحليلية وحل المشكلات يساهم في تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين. على سبيل المثال، في دراسة أجراها Sung and Choi (2014) حول تأثير التدريب على الإبداع والأداء، تبين أن البرامج التدريبية التي تتضمن عناصر من التعلم النشط والمشاركة الجماعية تؤدي إلى تحفيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين، مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات.

## ثانياً: التدريب وتحسين الأداء الوظيفي

يُعتبر الأداء الوظيفي من أهم العوامل التي تعكس نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها. يعد التدريب المستمر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. وفقاً لدراسة (Arthur et al. (2003، فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين جودة التدريب والأداء الوظيفي، حيث أن الموظفين الذين يتلقون تدريبات منتظمة يظهرون أداءً أفضل من أقرانهم الذين لم يحصلوا على نفس الفرص التدريبية.

في دراسة أخرى أجراها (Aguinis and Kraiger (2009، تم التأكيد على أن التدريب لا يعزز فقط من المهارات الفنية ولكن أيضاً من المهارات الشخصية مثل التواصل والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل شامل. وجدت هذه الدراسة أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً في مجالات متعددة يظهرون قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل.

#### ثالثاً: التدريب كاستراتيجية لتحسين الأداء والإبداع

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات تدريبية فعالة تحقق مكاسب ملموسة في الأداء الوظيفي والإبداع الإداري. على سبيل المثال، توصلت دراسة (Chiaburu and Tekleab (2005 إلى أن التدريب المستمر يعزز من رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويساهم في خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع.

بالإضافة إلى ذلك، تشير (Noe et al. (2014 إلى أن التدريب الذي يتضمن مهارات القيادة والتحليل النقدي يساعد على تطوير قادة قادرين على تبني أفكار جديدة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة تساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.

#### الخلاصة

يُعد التدريب أحد الأدوات الرئيسية لتعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. يُظهر الأدب الأكاديمي أن الاستثمار في تدريب الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملموسة في كلا المجالين. ومن الضروري للمؤسسات أن تتبنى استراتيجيات تدريبية متكاملة لضمان تحقيق أقصى استفادة من طاقات موظفيها وإمكاناتهم.

#### مراجعة أدبية: دور التدريب في تحسين التكيف التنظيمي والإبداع

##### المقدمة

مع تزايد التغيرات السريعة في بيئات العمل، أصبحت القدرة على التكيف والإبداع من المتطلبات الأساسية للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على تنافسيتها. يلعب التدريب دوراً مهماً في تعزيز هذه القدرات من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة بطريقة مبتكرة.

##### التدريب والتكيف التنظيمي

(Allen and Velden (2001 يناقشون في دراستهم كيف يمكن أن يساهم التدريب في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية. وفقاً للباحثين، يساهم التدريب في تطوير المهارات اللازمة للتكيف مع التقنيات الجديدة وأساليب العمل المبتكرة، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فعالية المؤسسة.

(Burke and Hutchins 2007) يتناولون أيضاً دور التدريب في تحسين التكيف التنظيمي، مشيرين إلى أن البرامج التدريبية التي تركز على مهارات حل المشكلات والتفكير النقدي تزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

#### التدريب والإبداع في إدارة الموارد البشرية

(Shalley, Zhou, & Oldham 2004) يناقشون في مقالهم أهمية التدريب في تعزيز الإبداع الإداري من خلال تطوير بيئات عمل تحفز على الابتكار. يشير الباحثون إلى أن المؤسسات التي تستثمر في برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز التفكير الإبداعي والتعاون الجماعي تحقق مستويات أعلى من الابتكار الإداري.

(Amabile 1996) في نظريتها حول الإبداع، تؤكد أن البيئة الداعمة للإبداع، التي يمكن تعزيزها من خلال التدريب المناسب، تؤدي إلى زيادة مستويات الإبداع في الإدارة. يعتبر التدريب وسيلة فعالة لبناء مثل هذه البيئة من خلال تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى حلول عملية.

#### التدريب والقيادة التحويلية

(Bass and Riggio 2006) يوضحان في دراستهما حول القيادة التحويلية أن التدريب يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في تطوير قادة قادرين على توجيه فرقهم نحو الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة. يشير الباحثان إلى أن التدريب الذي يركز على تطوير مهارات القيادة والتفكير الاستراتيجي يعزز من قدرة القادة على تحفيز موظفيهم للإبداع وتحقيق أداء وظيفي متميز.

(Avolio and Bass 2004) يدعيان هذا الطرح، مشيرين إلى أن القادة الذين يتلقون تدريباً على المهارات التحويلية يظهرون قدرة أكبر على تعزيز الإبداع والإنتاجية بين أفراد فرقهم. يؤدي هذا النوع من التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال تشجيع بيئة عمل تحفز على التفكير الجديد والتطوير المستمر.

#### التدريب والممارسات المستدامة

(Jabbour and Santos 2008) يناقشان في بحثهما دور التدريب في تعزيز الممارسات المستدامة داخل المؤسسات. يشير الباحثون إلى أن التدريب على المهارات المستدامة يمكن أن يعزز من إبداع الموظفين في تطوير حلول صديقة للبيئة ومبتكرة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والتقليل من التأثيرات البيئية السلبية.

(Daily, Bishop, & Massoud 2012) يؤكدون على أن التدريب على الاستدامة يمكن أن يساهم في تعزيز الإبداع في مجالات مثل إدارة الطاقة وتقليل النفايات، مما يحسن من الأداء الوظيفي ويعزز من السمعة المؤسسية في السوق.

#### الخلاصة

تشير الأدبيات إلى أن التدريب ليس فقط أداة لتحسين المهارات الفنية ولكن أيضاً وسيلة لتعزيز الإبداع والتكيف في بيئات العمل المتغيرة. من خلال الاستثمار في برامج تدريبية فعالة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرات موظفيها على الابتكار وتحقيق أداء وظيفي متميز، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام.

## مراجعة أدبية: التدريب كوسيلة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء في المؤسسات

### المقدمة

في العصر الحديث، أصبحت المؤسسات تدرك أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل رئيسي في تحقيق النمو والتطور. يلعب التدريب دورًا أساسيًا في تحقيق هذا الهدف من خلال تطوير المهارات والكفاءات اللازمة لمواجهة تحديات السوق وتعزيز الإبداع والابتكار. ستناقش هذه المراجعة الأدبية تأثير التدريب على الابتكار والأداء الوظيفي.

### التدريب وتعزيز الابتكار

**Damanpour (1991)** في دراسته حول الابتكار في المؤسسات، يشير إلى أن التدريب يعتبر محركًا رئيسيًا لتعزيز الابتكار. حيث إن التدريب على مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات يمكن أن يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

**Martins and Terblanche (2003)** يؤكدان أن المؤسسات التي تتبنى برامج تدريبية تركز على الإبداع والابتكار تشهد ارتفاعًا في معدلات الابتكار بين موظفيها. يشير الباحثان إلى أن التدريب الذي يتضمن أنشطة جماعية وورش عمل يمكن أن يساهم في تعزيز التفاعل الإبداعي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تبني أفكار جديدة وتحسين الأداء.

### التدريب وتحسين الأداء الوظيفي عبر تطوير المهارات التقنية

**Ployhart and Bliese (2006)** يناقشان تأثير التدريب على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير المهارات التقنية. يشير الباحثان إلى أن الموظفين الذين يخضعون لتدريبات متقدمة في مجال تخصصهم يظهرون قدرة أعلى على التعامل مع التحديات التقنية المعقدة، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

**Huselid (1995)** في دراسته الكلاسيكية حول إدارة الموارد البشرية، يوضح أن التدريب المنتظم والشامل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع التقنيات المتغيرة بسرعة. يخلص الباحث إلى أن الاستثمار في التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي.

### التدريب والقدرة على الابتكار التنظيمي

**Nonaka and Takeuchi (1995)** في نظريتهم حول "المنظمة المبدعة"، يشيران إلى أن التدريب يلعب دورًا حاسمًا في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن أن يتم تبادلها وتطبيقها داخل المؤسسة. هذا التحويل يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي وتطوير قدرات الابتكار.

**Von Krogh, Ichijo, and Nonaka (2000)** يوسعون هذه النظرية من خلال الإشارة إلى أن التدريب يمكن أن يكون وسيلة لتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والتعاون، مما يؤدي إلى زيادة فرص الابتكار وتطوير استراتيجيات جديدة تعزز من الأداء الوظيفي.

### التدريب وتنمية القيادة الابتكارية

(Spreitzer and Porath (2012) يناقشان دور التدريب في تنمية القيادة الابتكارية. يشير الباحثان إلى أن برامج التدريب التي تركز على تطوير القيادة يمكن أن تساهم في تعزيز القدرات الابتكارية للمديرين، مما يسمح لهم بتوجيه فرقهم نحو تحقيق أهداف إبداعية وطموحة.

(Zhou and George (2001) يشيران إلى أن القادة الذين يتلقون تدريباً موجهًا نحو الابتكار يكونون أكثر قدرة على تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتبني مبادرات جديدة. يؤدي هذا إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة وتحقيق نتائج فعالة.

#### التدريب والإبداع في بيئات العمل التنافسية

(Oldham and Cummings (1996 يناقشان كيف يمكن أن يؤدي التدريب إلى تعزيز الإبداع في بيئات العمل التنافسية. يشير الباحثان إلى أن التدريب الذي يركز على تعزيز القدرات الإبداعية يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق.

(Amabile (1988 تركز على كيفية تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع من خلال التدريب. تؤكد أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها على مهارات التفكير الإبداعي تعزز من قدرتها على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

#### الخلاصة

تلعب برامج التدريب دوراً محورياً في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة. من خلال التركيز على تطوير المهارات التقنية والقيادية والإبداعية، يمكن للمؤسسات أن تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والقدرة على المنافسة. إن الاستثمار في التدريب ليس فقط لتحسين الأداء الحالي، بل هو استثمار في مستقبل المؤسسة وقدرتها على الابتكار المستدام.

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | 2.4 |
| الخاتمة                                     | 2.5 |



## قائمة المراجع

### العربية:

أحمد، عارف عثمان؛ المعمري، عبد الملك أحمد أحمد (٢٠٢١). أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة. مجلة الدراسات الاجتماعية جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٧ (٣)، ١ - ٣٠

الخميس، ف &، فضة. (2023). أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين (جمعية النجاة الخيرية). *التجارة والتمويل*. 555-586, 43(3),

جاهل، يعقوب. (2018). العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية لمديريات الشباب والرياضة-المسيلة الجلفة بسكرة الأغواط.

السيوفي، بسمة عدنان (٢٠١٩) تدريب من أجل الازدهار. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

العنوان، جعفر أحمد عبد الكريم. (٢٠١٨). المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري: مراجعة للأدبيات العربية مجلة العلوم الإنسانية والإدارية بجامعة المجمع، (١٣)، ٧٧-١١١.

### الانجليزية:

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474

Abdul Muttalib Mohammed, N. (2014). The administrative empowerment and its relation to creativity among staff in youth care offices in Mansoura University. *Journal of Applied Sports Science*, 4(3), 102-115.

Beardwell, I. (Ed.). (1997). *Human resource management: A contemporary perspective*. Pitman.

<https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1--%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B2%D8%AF%D9%87%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-ManagerUniverse.html>

<https://www.qoyod.com/ara/%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1-%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b8%d9%8a%d9%81%d9%8a>

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.

S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human resource development quarterly*, 18(4), 481-498.

Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A Schmidt, literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).

Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Oluwaseun, O.O. (2018). Employee Training and Development as a Model for Organizational Success. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), 181-189. DOI: 10.5281/zenodo.1218174.

Zwick, T. (2006). The impact of training intensity on establishment productivity. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 45(1), 26-46.

10.33193/ijohss.34.2022.421

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.

- Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. (2005).** Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604-626.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014).** Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014).** Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992).** Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001).** Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 647-662.
- Kyndt, E., Govaerts, N., Claes, T., & Dochy, F. (2013).** The learning intention of low-qualified employees: A key for participation in lifelong learning and continuous training. *Vocations and Learning*, 6(2), 143-157.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005).** Constructive controversy: The impact of role conflict and debate on creative problem-solving in teams. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 71-93.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012).** The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013).** Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009).** How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89-134.

## الملاحق

المتغير المستقل: التدريب

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

المتغير التابع: الإبداع الإداري

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

| الرقم | أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرقم | أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1     | أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.                       |            |       |       |           |                |
| 2     | أ - تنمية المعارف                                                    |            |       |       |           |                |
| 3     | أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.                      |            |       |       |           |                |
| 1     | تتاح لي فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال                       |            |       |       |           |                |
| 3     | أعمل أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين. |            |       |       |           |                |
| 2     | يساهم التدريب في تطوير قدراتي ومعارفي لأداء العمل.                   |            |       |       |           |                |
| 4     | أشعر بأنني أستطيع تطويع الأفكار القديمة في المركز                    |            |       |       |           |                |
| 3     | لأستغل إمكانياتي الموقوفة بعد التدريب أصبح أكثر فعالية.              |            |       |       |           |                |
| 5     | أعمل المقررات التي تتقدم على توقعات الجاهل التطويري المعملية لتفنية  |            |       |       |           |                |
|       | وتخصيصي.                                                             |            |       |       |           |                |
| 5     | ب - الصلابة في العمل                                                 |            |       |       |           |                |
| 6     | أستطيع التحكم في طريقة العمل.                                        |            |       |       |           |                |
| 6     | أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.                       |            |       |       |           |                |
| 7     | ب - تنمية المهارات                                                   |            |       |       |           |                |
| 7     | لدي القدرة على تحليل وتلخيص مشكلات العمل.                            |            |       |       |           |                |
| 6     | توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.                        |            |       |       |           |                |
| 8     | لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل.            |            |       |       |           |                |
| 7     | أنفذ مهامتي وواجباتي بشكل جيد بعد تدريبي.                            |            |       |       |           |                |
| 9     | أحاول الوصول إلى حل للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي.                 |            |       |       |           |                |
| 8     | أعتقد أن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي                       |            |       |       |           |                |
| 10    | إمكانيات جديدة في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل   |            |       |       |           |                |
| 9     | سأعني التدريب الذي تلقينته في التقليل من الجهد                       |            |       |       |           |                |
|       | المرونة المبذولين في العمل.                                          |            |       |       |           |                |
| 10    | لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.                        |            |       |       |           |                |
|       | يساهم التدريب في زيادة كفاءتي ومهاراتي.                              |            |       |       |           |                |
| 12    | ج - تنمية الاتجاهات الإيجابية                                        |            |       |       |           |                |
| 13    | أحس أنني ألتزم بأخلاقيات العمل                                       |            |       |       |           |                |
| 11    | يؤثر التدريب على سلوكيات وتصرفات العاملين في                         |            |       |       |           |                |
| 14    | المركز على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.              |            |       |       |           |                |
| 12    | ب - تطوير العمل                                                      |            |       |       |           |                |
| 15    | أستطيع العمل على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء                    |            |       |       |           |                |
|       | الفردية على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.                         |            |       |       |           |                |
| 13    | يشعر العاملون بالتحسين في العمل                                      |            |       |       |           |                |
| 16    | أعتقد أن التدريب جعلني أشعر بالمسؤولية تجاه عملي.                    |            |       |       |           |                |
| 14    | أعتقد أن التدريب جعلني أشعر بالمسؤولية تجاه عملي.                    |            |       |       |           |                |
| 15    | أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ الدلالة              |            |       |       |           |                |
|       | بأنهم المميزون.                                                      |            |       |       |           |                |

|                    |  |  |  |  |                                                                          |    |
|--------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|----|
|                    |  |  |  |  | أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.                            | 18 |
|                    |  |  |  |  | لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل. | 19 |
| هـ - قبول المخاطرة |  |  |  |  |                                                                          |    |
|                    |  |  |  |  | أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة و البحث عن حلول المشكلات العمل.    | 20 |
|                    |  |  |  |  | أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.                         | 21 |
|                    |  |  |  |  | أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.                               | 22 |
|                    |  |  |  |  | أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.                            | 23 |
|                    |  |  |  |  | أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة.                                     | 24 |

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

| الرقم                | أبعاد الأداء الوظيفي وعبارات القياس                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أ - القدرة على العمل |                                                                     |            |       |       |           |                |
| 1                    | لدي المهارات المطلوبة في أداء عملي بالوزارة.                        |            |       |       |           |                |
| 2                    | أنا لذي المعرفة اللازمة بالعمل لأداء العمل بالوزارة.                |            |       |       |           |                |
| ب - الرغبة في العمل  |                                                                     |            |       |       |           |                |
| 2                    | لدي الرغبة الذاتية في تنفيذ ما يطلب مني في سبيل أداء عملي بالوزارة. |            |       |       |           |                |
| 4                    | لدي الدافع لأداء العمل للحصول على المزايا المختلفة بالوزارة.        |            |       |       |           |                |
| ت- الابداع في العمل  |                                                                     |            |       |       |           |                |
| 5                    | لدي القدرة والحماسة للإبداع الابداع في العمل في أداء عملي بالوزارة. |            |       |       |           |                |
| 6                    | يساعد التدريب في الابداع في أدائي الوظيفي.                          |            |       |       |           |                |
| ج- الإدراك في العمل  |                                                                     |            |       |       |           |                |
| 8                    | لدي الإدراك لدوري في أدائي للعمل بالوزارة.                          |            |       |       |           |                |
| 9                    | أقوم بأداء عملي مع مشاركة الزملاء والتعاون معهم بالوزارة.           |            |       |       |           |                |