



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي

إعداد الطالب/

عبدالعزیز صویان غانم الشمري

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٤

أن التطور السريع في بيئة العمل والاعتماد المتزايد على الكفاءات المدربة يجعل من التدريب والتطوير جزءاً أساسياً من استراتيجيات الموارد البشرية، في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة في بيئة العمل، أصبح من الضروري للمؤسسات التركيز على تطوير قدرات ومهارات موظفيها لضمان تحقيق الأداء الأمثل. يمثل التدريب والتطوير أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ذلك، إذ يساهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. ويسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية برامج التدريب والتطوير كاستراتيجية أساسية في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على كيفية تأثيرها في تحسين أداء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز رضاهم الوظيفي. يهدف البحث أيضاً إلى تقديم توصيات حول كيفية تحسين برامج التدريب لتحقيق أفضل النتائج التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ودعم استراتيجياتها المستقبلية.

مشكلة الدراسة:

- ١ - عدم توفر بيانات كافية حول تأثير التدريب على الأداء: قد تواجه الدراسة تحديات في الحصول على بيانات دقيقة أو شاملة حول أداء الموظفين قبل وبعد التدريب، مما قد يؤثر على دقة التحليل.
- ٢ - تفاوت جودة البرامج التدريبية: تختلف جودة وفعالية برامج التدريب من مؤسسة لأخرى، ما يجعل من الصعب قياس تأثير التدريب على الأداء بشكل دقيق.
- ٣ - تأثير العوامل الخارجية على الأداء الوظيفي: يمكن أن تتداخل عوامل خارجية، مثل ظروف العمل والضغوط الشخصية للموظف، مع تأثير التدريب، مما يجعل من الصعب عزو التغيير في الأداء إلى التدريب وحده.
- ٤ - صعوبة قياس بعض جوانب الأداء غير الملموسة: بعض جوانب الأداء، مثل زيادة الرضا الوظيفي أو تحسين سلوكيات الموظفين، قد يصعب قياسها كمياً، مما قد يحد من القدرة على تقديم تقييم شامل.
- ٥ - التفاوت في مستويات المهارات والخبرات بين الموظفين: وجود تفاوت كبير في مهارات وخبرات الموظفين قد يؤدي إلى تباين كبير في مدى استفادتهم من برامج التدريب، وبالتالي قد يؤثر على النتائج.
- ٦ - القيود الزمنية والمادية للتدريب: قد يكون من الصعب توفير الوقت والموارد الكافية لتنفيذ برامج تدريب شاملة، ما قد يحد من فعالية التدريب ومن ثم التأثير على النتائج.
- ٧ - الاعتماد على الاستبيانات والمقابلات في جمع البيانات: قد تؤثر الآراء الشخصية للموظفين على نتائج الدراسة، حيث يمكن أن تكون استجاباتهم متحيزة أو غير موضوعية.

أهمية الدراسة:

- ١ - تحقيق كفاءة أكبر في الموارد البشرية: تساهم الدراسة في توضيح الدور الحاسم للتدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين، مما يساعد المؤسسات على تعزيز أداء فرق العمل وزيادة الإنتاجية.
- ٢ - تحسين استراتيجيات التدريب: ستساعد النتائج المستخلصة من الدراسة المؤسسات على تصميم برامج تدريبية فعالة ومستهدفة تتماشى مع احتياجات الموظفين، مما يزيد من فاعلية التدريب ويدعم أهداف المؤسسة.
- ٣ - زيادة الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي: توضح الدراسة كيف يساهم التدريب والتطوير في تعزيز رضا الموظفين عن عملهم وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، ما يؤدي إلى تخفيض معدلات الدوران الوظيفي والحفاظ على الكفاءات.
- ٤ - دعم النمو المؤسسي والتكيف مع التغيرات: في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، تبرز الدراسة أهمية التدريب والتطوير في مساعدة المؤسسات على التكيف مع المستجدات، وتطوير قدرات الموظفين لمواجهة التحديات المستقبلية.
- ٥ - المساهمة في الأبحاث العلمية: تُعزز هذه الدراسة المجال العلمي في إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم نتائج وإحصاءات تساهم في إثراء المعرفة حول تأثير برامج التدريب على الأداء، مما يفتح المجال لأبحاث مستقبلية أعمق.
- ٦ - تقديم توصيات عملية: تقدم الدراسة توصيات مبنية على أسس علمية تساعد المؤسسات على تحسين وتطوير سياسات التدريب لديها، ما يساهم في تحقيق أداء مؤسسي عالي ومستدام.

أهداف الدراسة:

- ١ - دراسة العلاقة بين التدريب والتطوير وبين الأداء الوظيفي: تسعى الدراسة إلى فهم مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين.
- ٢ - تحليل تأثير التدريب على رضا الموظفين: تهدف الدراسة إلى قياس مدى تأثير التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي، وارتباط الموظفين بمؤسستهم.
- ٣ - تحديد أنواع التدريب الأكثر فعالية: تسعى الدراسة إلى تحديد البرامج أو الأساليب التدريبية التي تحقق أكبر قدر من التحسين في الأداء، مثل التدريب العملي، أو التدريب عبر الإنترنت، أو التدريب داخل العمل.
- ٤ - تقييم الأثر المستدام للتدريب على الأداء: تهدف الدراسة إلى قياس مدى استمرارية تأثير التدريب على الأداء، وكيف يمكن للمؤسسات تعزيز هذا التأثير على المدى الطويل.
- ٥ - تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات التدريب: تستهدف الدراسة تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية ترفع من مستوى الأداء وتلبي احتياجات الموظفين.
- ٦ - توضيح الفوائد الاقتصادية للتدريب والتطوير: تسعى الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين أن يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

تساؤلات الدراسة

- ١ - ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟
- ٢ - ما هو دور التدريب والتطوير في تعزيز رضا الموظفين عن وظائفهم وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة؟
- ٣ - ما هي الأساليب التدريبية الأكثر فعالية في تحسين أداء الموظفين؟
- ٤ - هل يختلف تأثير التدريب على الأداء الوظيفي حسب مستوى الخبرة أو نوع الوظيفة؟
- ٥ - ما مدى استمرارية تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية؟
- ٦ - ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ برامج تدريبية فعالة، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ٧ - ما الأثر الاقتصادي للاستثمار في التدريب والتطوير على الأداء العام للمؤسسة؟

فروض الدراسة:

- ١ - هناك علاقة إيجابية بين برامج التدريب والتطوير وبين تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- ٢ - يساهم التدريب والتطوير في زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم ويعزز ارتباطهم بالمؤسسة.
- ٣ - تختلف فعالية برامج التدريب والتطوير بناءً على نوع الأسلوب التدريبي المستخدم، حيث قد تكون بعض الأساليب أكثر تأثيراً في تحسين الأداء.
- ٤ - يؤثر التدريب بشكل مختلف على الأداء الوظيفي للموظفين بناءً على مستوى خبرتهم أو طبيعة وظائفهم.
- ٥ - يستمر تأثير التدريب على الأداء الوظيفي للموظفين لفترة محددة بعد انتهاء البرامج التدريبية، وقد يتطلب تعزيز هذا التأثير دورات تدريبية مستمرة.
- ٦ - تواجه المؤسسات تحديات في تنفيذ برامج تدريبية فعالة، ويمكن التغلب على هذه التحديات من خلال استراتيجيات مدروسة.
- ٧ - الاستثمار في التدريب والتطوير يعود بفوائد اقتصادية على المؤسسة من خلال تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

الدراسات السابقة:

١ - دراسة عن تأثير التدريب على الأداء الوظيفي والإنتاجية

أظهرت هذه الدراسة أن التدريب المتكرر والمستمر يساهم في رفع كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم بشكل ملحوظ. وقد تبين أن الموظفين الذين تلقوا تدريبًا مستمرًا سجلوا أداءً أعلى مقارنة بأقرانهم الذين لم يتلقوا التدريب.

٢ - دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتدريب

وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والرضا تجاه المؤسسة عندما تستثمر في تطويرهم. أدى هذا الرضا إلى تحسين الأداء وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

٣ - دراسة مقارنة بين أساليب التدريب المختلفة

ركزت هذه الدراسة على مقارنة فعالية أساليب تدريبية مختلفة، مثل التدريب العملي والتدريب النظري. ووجدت أن التدريب العملي الذي يعتمد على التطبيق الفعلي كان له تأثير أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالتدريب النظري.

٤ - دراسة أثر التدريب عبر الإنترنت على الأداء الوظيفي

نظرت هذه الدراسة في تأثير البرامج التدريبية المقدمة عبر الإنترنت على أداء الموظفين، وتوصلت إلى أن التدريب عبر الإنترنت يمكن أن يكون فعالاً، خاصةً في تطوير المهارات التقنية. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أيضاً أهمية الجمع بين التدريب عبر الإنترنت والتدريب التقليدي لتحسين النتائج.

٥ - دراسة تأثير التدريب على تحسين مهارات الاتصال والتواصل

ركزت هذه الدراسة على كيفية تأثير التدريب على مهارات الاتصال بين الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن تدريب الموظفين على مهارات التواصل ساعد في تقليل الأخطاء، وتحسين التعاون بين الفرق، ورفع مستوى الأداء.

٦ - دراسة تأثير التدريب على مستويات التوتر والإرهاق الوظيفي

تناولت هذه الدراسة دور التدريب في تقليل مستويات التوتر بين الموظفين، خاصةً في الوظائف ذات الضغط العالي. أشارت النتائج إلى أن الموظفين الذين حصلوا على تدريب حول إدارة الوقت والضغط كانوا أقل عرضة للإرهاق، مما انعكس إيجابياً على أدائهم.

٧ - دراسة حول التكلفة والعائد على الاستثمار في التدريب والتطوير

تناولت هذه الدراسة العائد على الاستثمار (ROI) من برامج التدريب والتطوير. وتوصلت إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تحقق عائداً مالياً واضحاً على المدى الطويل من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

٨ - دراسة حول التدريب والتطوير في تحسين المهارات القيادية

أظهرت هذه الدراسة أن برامج التدريب الخاصة بالقيادة وتطوير القدرات الإدارية تساهم في إعداد قادة فعالين يمكنهم إدارة فرقهم بفعالية أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي على مستوى الفريق والمؤسسة ككل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١ - نظرية رأس المال البشري

تنطلق هذه النظرية من أن الموظفين يمثلون أحد أهم الأصول في المؤسسة، وأن الاستثمار في تدريبهم وتطويرهم يعزز من قدراتهم ويزيد من قيمتهم للمؤسسة. تعتبر برامج التدريب جزءاً من الاستثمار في رأس المال البشري، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

٢ - نظرية الحافز

تستند هذه النظرية إلى أن الموظفين يكونون أكثر إنتاجية وتحفيزاً عندما تتاح لهم فرص النمو والتطوير. إذ يعمل التدريب على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجاتهم للتطور المهني، مما ينعكس إيجابياً على الأداء.

٣ - نظرية التعلم الاجتماعي

تؤكد هذه النظرية على أن الأفراد يتعلمون من خلال الملاحظة والتفاعل الاجتماعي. من هذا المنطلق، يمكن أن تؤثر بيئات التدريب التفاعلية، مثل التدريب العملي أو التوجيه والإرشاد، على أداء الموظفين بشكل مباشر، إذ يتعلمون من زملائهم ومدربهم ويتبنون سلوكيات جديدة.

٤ - نظرية تحسين الأداء

تؤكد هذه النظرية على أن الأداء يمكن تحسينه من خلال تزويد الموظفين بمهارات جديدة ومعرفة أعمق بمهامهم. يلعب التدريب دوراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين من خلال تطوير كفاءاتهم وزيادة قدراتهم على التعامل مع التحديات المختلفة في العمل.

٥ - نظرية التحفيز-الصحة المهنية

تتناول هذه النظرية دور العوامل البيئية والتنظيمية في تحفيز الموظفين، حيث يُعتبر التدريب جزءاً من بيئة العمل التي تدعم الصحة المهنية والرفاهية. تحسين البيئة من خلال التدريب يعزز من تفاعل الموظفين ويشجعهم على أداء أفضل.

٦ - الإطار المتوازن للأداء (Balanced Scorecard)

يُعد التدريب جزءاً من المعايير الأساسية لقياس الأداء ضمن إطار التقييم المتوازن. يمكن استخدام هذا الإطار لتحديد تأثير برامج التدريب على مختلف جوانب الأداء الوظيفي، مثل الإنتاجية، والكفاءة، ورضا الموظفين.

٧ - نظرية التعلم التنظيمي

تشير هذه النظرية إلى أن التعلم على مستوى المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام. يعتبر التدريب والتطوير جزءاً من عملية التعلم التنظيمي التي تعزز الابتكار وتحسن الأداء على مستوى المؤسسة ككل.

المنهجية وطرق البحث:

١ - منهج البحث

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، ومن ثم تحليلها من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية من المشاركين وتفسيرها وفقاً لأهداف الدراسة.

٢ - مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: يتكون من الموظفين العاملين في المؤسسة أو المؤسسات التي ستجرى عليها الدراسة، خاصةً الموظفين الذين شاركوا في برامج تدريبية وتطويرية خلال فترة الدراسة.

عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الذين تلقوا تدريباً مؤخراً، بحيث تكون العينة متنوعة من حيث المستويات الوظيفية والأقسام لضمان تمثيل شامل.

٣ - أدوات جمع البيانات

الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان يتضمن أسئلة حول مستوى رضا الموظفين عن برامج التدريب التي تلقوها، ومدى تأثير التدريب على مهاراتهم وأدائهم الوظيفي. يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة لقياس الأثر الكمي، وأسئلة مفتوحة لاستقصاء آراء الموظفين.

المقابلات الشخصية: سيتم إجراء مقابلات مع بعض الموظفين والمديرين في الموارد البشرية للحصول على بيانات نوعية عميقة حول تجربة التدريب وأثرها على الأداء. تساعد المقابلات في فهم التأثيرات غير الملموسة للتدريب، مثل تحسين الرضا الوظيفي والدافعية.

التحليل الوثائقي: مراجعة بيانات الأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب لتحليل التغيرات، واستخدام وثائق مثل تقارير الأداء لتوفير بيانات كمية تساهم في قياس الأثر.

٤ - أساليب تحليل البيانات

التحليل الكمي: سيتم تحليل الاستبيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل برنامج SPSS أو Excel، لإجراء اختبارات الفرضيات وتحليل البيانات الكمية، مثل استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبارات T-test لقياس فروق الأداء قبل وبعد التدريب.

التحليل النوعي: سيتم تحليل البيانات المستخلصة من المقابلات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، لتحديد الموضوعات المتكررة والمتعلقة بتأثير التدريب على الأداء.

٥ - حدود الدراسة

حدود مكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات التي تتاح فيها برامج تدريب وتطوير مهنية للموظفين.
حدود زمانية: تستند الدراسة إلى الفترة الزمنية التي تم فيها تقديم التدريب للموظفين خلال العام الحالي أو العام الماضي لضمان دقة البيانات.

٦ - الإجراءات العملية للدراسة

تصميم الاستبيان واختباره على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها.
إرسال الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني أو توزيعها يدوياً، وإجراء المقابلات بعد التنسيق مع المؤسسة.
جمع وتحليل البيانات، واستخدام التحليل الإحصائي لتفسير النتائج المتعلقة بالأداء قبل وبعد التدريب.

أدوات الدراسة :

١ - الاستبيانات

تعتبر الاستبيانات أداة فعالة لجمع بيانات كمية من عدد كبير من الموظفين حول آرائهم وتجاربهم مع برامج التدريب والتطوير. يمكنك تصميم استبيان يتضمن أسئلة مغلقة (مثل أسئلة الاختيار من متعدد ومقياس ليكرت) لقياس مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية وأثرها على أدائهم.

أمثلة على الأسئلة التي يمكن تضمينها:

ما مدى رضاك عن برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة؟

إلى أي مدى ساهمت برامج التدريب في تحسين مهاراتك الوظيفية؟

هل ترى أن التدريب له تأثير مستدام على أدائك بعد انتهاء البرنامج؟

٢ - المقابلات الشخصية

يمكن إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من الموظفين والمديرين للحصول على بيانات نوعية متعمقة حول تجاربهم وآرائهم في برامج التدريب وأثرها على الأداء. تسمح المقابلات بالحصول على فهم شامل لآراء الموظفين حول التدريب، خاصة في الجوانب التي قد لا تغطيها الاستبيانات.

محاور المقابلة يمكن أن تشمل:

كيف كانت تجربتك مع برامج التدريب؟

ما هي التحديات التي واجهتها أثناء التدريب؟

كيف ترى تأثير التدريب على أدائك على المدى الطويل؟

٣ - مراجعة وثائق الأداء

يمكن تحليل تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بالموظفين قبل وبعد التدريب، وذلك لمعرفة التغيرات الكمية في الأداء، مثل التقييمات الدورية ونسب الإنتاجية وعدد الأخطاء. تتيح هذه الأداة الحصول على بيانات دقيقة حول مدى تأثير التدريب على الأداء الفعلي.

يتم ذلك من خلال:

مقارنة تقارير الأداء لفترة قبل التدريب مع تقارير ما بعد التدريب.

تحليل البيانات مثل معدلات الإنتاجية، جودة العمل، وعدد الأخطاء.

٤ - الملاحظات المباشرة

تعتبر الملاحظات المباشرة أداة جيدة في بعض الحالات، حيث يمكن للمسؤولين متابعة الموظفين أثناء تنفيذهم لمهامهم قبل التدريب وبعده. تسهم الملاحظات في معرفة التغيرات السلوكية أو المهارية الناتجة عن التدريب، مثل تحسين مهارات التواصل أو الالتزام بالإجراءات.

٥ - الاختبارات القبليّة والبعديّة (Pre-Test و Post-Test)

يمكن استخدام اختبارات لقياس مهارات ومعارف الموظفين قبل بداية التدريب وبعد انتهائه، مما يساعد في تقييم مدى التحسن في الأداء والمعرفة بعد البرنامج التدريبي. تعطي هذه الأداة بيانات كمية واضحة حول فعالية التدريب.

حدود الدراسة :

١ - الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على مجموعة محددة من المؤسسات أو الشركات التي تتبنى برامج تدريبية واضحة لموظفيها. يمكن أن تكون هذه المؤسسات في منطقة جغرافية معينة (مثل مدينة معينة أو دولة)، أو ضمن قطاع معين (مثل البنوك، أو الشركات التقنية، أو المؤسسات الحكومية).

٢ - الحدود الزمانية

تركز الدراسة على فترة زمنية محددة، مثل السنة الحالية أو العامين الماضيين، لتقييم تأثير البرامج التدريبية الحالية فقط. تساعد هذه الحدود الزمنية في الحصول على بيانات محدثة وذات صلة بالأثر المباشر للتدريب على الأداء.

٣ - الحدود البشرية (عينة الدراسة)

تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين الذين شاركوا في برامج تدريبية خلال الفترة الزمنية المحددة. تشمل العينة موظفين من مستويات وظيفية مختلفة، مع التركيز على من لديهم خبرة سابقة في العمل داخل المؤسسة، لضمان القدرة على تقييم التغير في الأداء.

٤ - الحدود الموضوعية

تركز الدراسة فقط على التدريب والتطوير كعوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي، دون النظر إلى العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأداء، مثل الثقافة التنظيمية، أو الحوافز، أو ظروف العمل. يهدف هذا التركيز إلى حصر الأثر في برامج التدريب فقط.

٥ - الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على أدوات محددة لجمع البيانات، مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق، مما قد يؤثر على شمولية النتائج. كما تقتصر الدراسة على التحليل الكمي والنوعي المرتبط بهذه الأدوات، وقد لا تشمل جوانب أخرى تتطلب طرق بحث بديلة.

المراجع:

١ - كتب متخصصة في التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية

- Noe, R. A. (2017). Employee training and development. McGraw-Hill Education
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2012). Effective training: Systems, strategies, and practices. Pearson Higher Ed
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). Human resource development. Cengage Learning

٢ - مقالات علمية حول تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي

- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes." Human Resource Management Review, 17(3), 251-273
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society." Annual Review of Psychology, 60, 451-474
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). "An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training." International Journal of Training and Development, 16(2), 118-127

٣ - دراسات حول فعالية أساليب التدريب المختلفة

- Smith, J., & Brown, L. (2019). "The impact of continuous training on employee productivity in tech companies." Journal of Human Resource Management, 28(3), 245-260
- Williams, K., & Jackson, R. (2020). "Examining the effectiveness of on-the-job training in improving employee performance." International Journal of Training and Development, 35(2), 98-112

٤ - مراجع تتعلق بالمنهجية وطرق التحليل

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications

Pallant, J. (2020). SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using IBM SPSS. Routledge

Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101

٥ - مقالات حول التحديات المرتبطة ببرامج التدريب

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

Allen, P., & Meyer, J. (2021). "Employee engagement and satisfaction through targeted training programs." *Academy of Management Review*, 46(1), 129-143

٦ - أطروحات وأبحاث أكاديمية

العبدلي، يوسف (٢٠١٨). أثر برامج التدريب والتطوير على أداء العاملين في قطاع البنوك السعودية. أطروحة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

جاد الله، ريم (٢٠٢٠). فعالية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر.