

أثر التدريب على تحسين الاداء الوظيفي في القطاع الخاص  
في مدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد

دينا عبدالعزيز العفيف ٢٣٢٠٠٠٦٦٠

يحيى أحمد خرمي ٢٣٢٠٠٠٠٣١

حسين حسن شريفان ٢٣٢٠٠٠٥٩١

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م



## الاهداء

إلى أطهر قلوبين في حياتي..... والديّ العزيزين.

إلى من شاركونا السرّاء والضراء، ولم نراهم عابسين يوماً

إلى جموع الاهل والأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي

" أثر التدريب على تحسين الاداء الوظيفي في القطاع الخاص

في مدينة الرياض"

وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

# شكر ونفاق

ان اول الشكر والثناء واخره لله سبحانه وتعالى الذي انعم علينا من  
جزيل فضله وعظيم وعطائه وهدايتنا بهديه الى طريق العلم والمعرفة .  
نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة الموقرة لتوجيهاتهم القيمة والجهد المضاعف  
الذي بذلوه معنا.  
كما نتوجه بخالص الشكر والعرفان الى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من  
درر وصاغوا لنا من علمهم حروفا .....ومن فكرهم منارا  
الى اساتذتنا الكرام الذي قدموا لنا الكثير ..... نشكركم على كل الجهود المبذولة طيلة  
مشوارنا الجامعي.  
كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الاساتذة الافاضل على قبولهم مناقشة هذه الدراسة  
المتواضعة.  
ونشكر كل من مد لنا يد المساعدة

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع                              |
|--------|--------------------------------------|
| ٢      | البسمة                               |
| ٣      | الاهداء                              |
| ٤      | الشكر والتقدير                       |
| ٥      | قائمة المحتويات                      |
| ٧      | قائمة الجداول                        |
| ٨      | قائمة الأشكال                        |
| ٩      | المستخلص                             |
| ١٠     | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة   |
| ١٠     | المقدمة                              |
| ١١     | مشكلة الدراسة                        |
| ١١     | أهمية الدراسة                        |
| ١٢     | الأهمية النظرية                      |
| ١٢     | الأهمية العملية                      |
| ١٢     | أهداف الدراسة                        |
| ١٣     | تساؤلات الدراسة                      |
| ١٣     | فرضيات الدراسة                       |
| ١٤     | أسباب اختيار الموضوع                 |
| ١٤     | منهج الدراسة                         |
| ١٥     | مصادر البيانات                       |
| ١٥     | أدوات الدراسة                        |
| ١٦     | حدود الدراسة                         |
| ١٧     | الدراسات السابقة                     |
| ٢٦     | الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة |

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ٢٦ | المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للتدريب |
| ٣٣ | المبحث الثاني : أداء العاملين           |
| ٤٥ | الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة      |
| ٤٥ | إجراءات الدراسة وتحليل النتائج          |
| ٤٩ | النتائج                                 |
| ٥٠ | التوصيات                                |
| ٥٢ | المقترحات                               |
| ٥٣ | المراجع                                 |

### قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                                   | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (١)   | توزيع عينة الدراسة حسب النوع                                                                                   | ٤٣     |
| (٢)   | توزيع عينة الدراسة حسب العمر                                                                                   | ٤٤     |
| (٣)   | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                                                            | ٤٥     |
| (٤)   | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات الأكاديمية                                                                     | ٤٥     |
| (٥)   | آراء أفراد العينة حول تأثير التدريب على التعامل مع المواقف التي تواجههم في العمل .                             | ٤٦     |
| (٦)   | آراء أفراد العينة حول تأثير التدريب على تحسين القدرة على اتخاذ القرار                                          | ٤٧     |
| (٧)   | آراء أفراد العينة حول تأثير التدريب القابلية للمشاركة في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها .                     | ٤٧     |
| (٨)   | آراء أفراد العينة حول تأثير التدريب على تطوير وتنمية روح الابتداع والابتكار لدى الافراد في العمل.              | ٤٨     |
| (٩)   | آراء أفراد العينة حول تأثير عملية استخدام الطرق الحديثة في التدريب على الكفاءة الانتاجية لمستوى أداء العاملين. | ٤٨     |

### قائمة الاشكال

| الرقم | عنوان الشكل                            | الصفحة |
|-------|----------------------------------------|--------|
| (١-٢) | خطوات تقييم أداء العاملين              | ٣٥     |
| (٢-٢) | أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين | ٣٧     |

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة لتحديد أثر التدريب على أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض، تركز الدراسة على الفهم العميق للتأثير الذي يمكن أن يحققه التدريب في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم في بيئة العمل. يتم اعتبار التدريب كأداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسات.

تستند الدراسة على منهجية بحثية شاملة تشمل جمع البيانات من عدة مؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الرياض. يتم استخدام أدوات البحث المناسبة، مثل الاستبيانات، لجمع البيانات ذات الصلة بالتدريب وأداء العاملين.

من خلال هذه الدراسة، من المتوقع أن تكون لها أهمية كبيرة لأصحاب القرار والمديرين في مؤسسات القطاع الخاص، حيث ستوفر رؤى قيمة حول فعالية التدريب وتأثيره على تحسين أداء العاملين، بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تحسين استراتيجيات التدريب وتعزيز الأداء والكفاءة في المؤسسات.

## Abstract

This study aims to determine the impact of training on the performance of employees in private sector institutions in the city of Riyadh. The study focuses on a deep understanding of the impact that training can achieve in improving employees' performance and developing their skills in the work environment. Training is viewed as a strategic tool to enhance efficiency and effectiveness in organizations.

The study is based on a comprehensive research methodology that includes collecting data from several institutions in the private sector in the city of Riyadh. Appropriate research tools, such as questionnaires, are used to collect data relevant to training and employee performance.

Through this study, it is expected to be of great importance to decision-makers and managers in private sector organizations, as it will provide valuable insights into the effectiveness of training and its impact on employee performance. Based on the results of the study, training strategies can be improved and performance and efficiency enhanced in organizations.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### المقدمة

أصبحت المنظمات كلها "الخاصة والحكومية والأهلية" تركز على العنصر البشري بشكل كبير؛ لما له من أهمية وتأثير في واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهدافها وغاياتها.

إن من أهم وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر "التدريب" الذي أصبح يحتل مكان، الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء (جودة، ٢٠١٠).

كما أن التدريب يعد وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبل للتغيير والتطوير داخل المنظمات؛ لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل باقتناع، وتسهم في تفعيل عملية التغيير.

إن التغير المتسارع في جميع مجالات الحياة المختلفة هو السمة المميزة لعصرنا الحالي، حيث يعد التدريب محور عملية التنمية والتطوير، وتتبارى المؤسسات حالياً بالأهمية التي تعطيها للتدريب في منظومة عملها من حيث نوعية البرامج التدريبية ومستوياتها، وبالنسبة المئوية من الميزانية التي ترصدها لتدريب مواردها البشرية، إذ تحول اسم الإنسان في عالم العمل المعاصر من العامل الموظف إلى المورد البشري، لهذا يتسابق المختصون على تعظيم قيمة ذلك الإنسان في عمله إذ أطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري، وسماه المحاسبون (الأصول البشرية) ، وحدده علماء الإدارة المعاصرون والمجددون. (الشريف، ٢٠٢١، ٣١)

وفي إطار الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وتأهيلها للتعامل مع التحديات والمستجدات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية؛ ظهرت أهمية تنمية رأس المال الفكري والمتمثل في الموارد البشرية اعتماداً على التدريب بما يمكنها من استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر ويعينهم على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة التحديات المعاصرة، وبما يضمن استمرار الكفاءة والفاعلية في الأداء. (يوسف، ٢٠١٩، ٢٥)

## مشكلة الدراسة

تمثل الموارد البشرية في القطاع الخاص مورداً هاماً يجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه، حيث تكمن المشكلة في عدم تبني المنظمات بالقطاع الخاص استراتيجيات متطورة ومواكبة لطبيعة مهام الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وذلك قد يظهر في ضعف أداء العاملين وفي انخفاض إنتاجية هذه المنظمات وجودة منتجاتها بسبب عدم الاهتمام بتدريب الموارد البشرية أو عدم وجود نظام شامل لتحفيز وتقييم العاملين، وكذلك هناك حاجة لتعرف طبيعة الممارسات المتبعة والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، وما هي نتيجة تأثير هذه الممارسات في أداء العاملين بمنظمات ومؤسسات القطاع الخاص.

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:-

ما هو أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالرياض .

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية:

١. تنبثق أهمية الدراسة من حيث الموضوع الذي يتناول دور التدريب وأهميته على أداء القطاع الخاص داخل حدود المملكة العربية السعودية مدينة الرياض.

٢. إن هذه الدراسة تعتبر مصدر من المصادر التي تناول موضوع وأهمية التدريب طبقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م

٣. تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع يهم الشركات والمؤسسات ، حيث تعمل الشركات والمؤسسات علي تدريب كوادرها لتحسين أداء العاملين والمحافظة علي تميزها الذي يؤثر على قدرة الشركة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وهو موضوع التدريب ، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي الى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المؤسسة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية اقليمياً ودولياً وبالتالي يؤدي الى تميز هذه الشركات والمؤسسات.

## الأهمية العملية :

- ١- تعتبر هذه الدراسة مهمة لصانعي القرار داخل الجهاز الإداري في المؤسسة حيث تساهم في تحديد دور التدريب وتأثيره على أداء العاملين .
- ٢- تساهم هذه الدراسة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تقضي بتنمية شاملة للقطاع الخاص بالمملكة .
- ٣- كما تبرز أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها قد تساهم في مساعدة الشركات بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه ، حيث أن تبني خطة عملياتية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين مستويات أداء العاملين لهذه الشركات والمؤسسات وبالتالي الوصول الي الاحترافية والإبداع والأداء.
- ٤- بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة مهمة للاقتصاد الوطني ويمكن من خلالها التوصل الي نتائج وتفسر لنا أهمية التدريب في الأداء وبالتالي ترفع من قيمة هذه الشركات بناء على النتائج والتوصيات التي يتم التوصل اليها كذلك أنها سوف تساهم بتزود المهتمين بالتدريب بالمعلومات التي يحتاجونها من أجل تبني خطة فعالة في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع درجة أداء العاملين فيها.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع العملية التدريبية في مؤسساتنا الإنتاجية وهل تهتم هذه المؤسسات بتنمية وتطوير كوادرها البشرية ويهدف الى القاء الضوء على النقاط التالية :-

- التعرف على قناعات القائمين على إدارة المؤسسات بالنسبة الموضوع التدريب ومدى الأهمية التي يولونها إياها من اهتمام .
- التعرف على أوجه القصور أو الضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخاصة. التعرف على مدى

متابعة إدارة الشركات والمؤسسات للتغيرات البيئية وأخذها بحين الاعتبار عند الإعداد للبرامج التدريبية .

- التعرف على دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات والمؤسسات.
- التعرف على مستوى قيام الشركات بعملية تدريب العاملين بالصورة المطلوبة.

### تساؤلات الدراسة

وعليه استشرع الباحث دراسة هذه المشكلة ولإدراك أهمية تدريب العاملين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية؛ لتفعيل مشاركتهم في الانتاجية وتحقيق التنمية ، وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية :-

يتمحور السؤال العام للدراسة حول أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالرياض تفرعت من أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية:-

- ١- ما هو دور إدارة المؤسسات القائمة على التدريب وما هي رؤيتهم ؟
- ٢- هل إدارة الشركات والمؤسسات متابعة للتغيرات البيئية وأخذها بعين الاعتبار من إعداد البرامج التدريبية ؟
- ٣- ما هو دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات والمؤسسات ؟
- ٤- ما هي العوامل المؤثرة في أداء العاملين؟

### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر إيجابي للتدريب بعناصره على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية الفنية في المملكة العربية السعودية على أداء موظفي مؤسسات القطاع الخاص .
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية على المهارات الإدارية للموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصر والمتغيرات الديموغرافية لموظفي مؤسسات القطاع المملكة العربية السعودية.

### أسباب اختيار الموضوع

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظراً لأهمية التدريب في القطاع الخاص وللأهمية التي يكتسبها داخل المؤسسة بصفة عامة ، والأفراد بصفة خاصة وعملية تدريب الكادر البشري هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التحسين في أداء عمالها واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح وتطوير سلوكياتهم من أجل الوصول الي النتائج والأهداف المرغوبة التي تسعى لها المؤسسة وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية نذكر منها التالي:-

- الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسية المؤسسات والشركات الخاصة بالرياض .
- محاولة التعرف علي مدى تأثير عملية التدريب على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخاصة.
- التعرف على كيفية خطوات وضع البرامج التدريبية بالمؤسسات والشركات الخاصة بالرياض.

### منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث والدراسة، إضافة إلى كونه يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للحصول على البيانات والمعلومات، من الأدبيات ، ومصادر البيانات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتصنيف المعلومات وتنظيمها، وصولاً إلى فهم علاقة الأبعاد التي تناولتها موضوع الدراسة ويعد المنهج الوصفي التحليلي هو الإطار الموجه لمسار الدراسة

لتحقيق أهدافه بطريقة علمية منتظمة لتقصي الحقائق، والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بموضوع وأهداف الدراسة بقصد الوصول الى النتائج المحددة من الدراسة.

### مصادر البيانات

سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:-

- **مصادر ثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة.
- **مصادر أولية:** ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

### أدوات الدراسة

محاولة لسعينا للوصول لأهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة باعتبارها من أقوى الأدوات الأساسية الشائعة التي تؤدي الى أفضل النتائج وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات بحيث استعملناها كوسيلة لمعرفة اثر التدريب على تحسين اداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص حيث اشتملت على جزئين رئيسيين من البيانات :-

**الجزء الأول :** يتضمن المعلومات الشخصية المتمثلة في الجنس المستوى الدراسي ، السن ، الحالة العائلية ، الفئة الوظيفية ، مدة الخدمة في العمل).

**الجزء الثاني:** يحتوي على متغيرات والذي يتضمن المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد التدريب كالدورات التدريبية والبرامج وورش العمل وغيرها ، المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص .

## حدود الدراسة

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر التدريب على تحسين الاداء الوظيفي في القطاع الخاص في مدينة الرياض .
- **حدود جغرافية:** تحديد المنطقة المحددة للدراسة وفي هذه الدراسة ستكون مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤م.
- **حدود مكانية:** سيتم اجراء هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على العاملين في المؤسسات بالقطاع الخاص في مدينة الرياض.

## الدراسات السابقة

| الدراسة              | الغامدي ، خالد (١٤٣٥هـ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة        | هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب.                                                                                                                                                           |
| المتغير المستقل      | التدريب بأنواعه ( برامج تدريبية – دورات ..... الخ )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتغير التابع       | زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية الدراسة       | استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة ، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة كالاستبانات والمقابلات والملاحظات وفحص السجلات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهم النتائج التوصيات | أظهرت نتائج الدراسة إن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول علاقة التدريب بزيادة كفاءة الأداء، كما أظهرت إن هنا تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين فترة التدريب وكفاءته، وإن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول نوع التدريب وكفاءته ، وأوصت الدراسة بربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في الوزارة، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق، و الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| الدراسة                                   | بلالي ،علاهم ( ٢٠١٨ )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة                             | هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين، تحديد مواطن الضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل تحديد مدى فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير المستقل                           | التدريب بأنواعه ( برامج تدريبية – دورات ..... الخ )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير التابع                            | زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| منهجية الدراسة                            | اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، وكذلك في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ومعالجة وتحليل معطيات الاستبيان .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهم النتائج والتوصيات                     | توصلت الدراسة الى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين ، كما أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمنصب الوظيفي للعاملين ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ضرورة توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك لضمان نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافه؛ على المؤسسة أن تراعي تنويع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها فتنويع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | يوسف، شريف (٢٠١٩)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة         | استهدفت البحث دراسة تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري للعاملين الاتصالات بشركات الاتصالات، بحث مدى توافر مقومات رأس المال الفكري لدى العاملين ودرجة تأثير التدريب الموجه بالأداء عليها .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير المستقل       | تخطيط الاحتياجات التدريبية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير التابع        | رأس المال الفكري                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية الدراسة        | أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي التأصيلي: حيث يتم تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة الى أنه توجد منهجية واضحة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء العاملين ، وأنه يتم تخطيط الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع الإدارات التي يعمل بها العاملين لتحقيق النتائج المرجوة من التدريب، وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة كافة فرص التعلم والتطوير للموظفين وفق منهجية وخطط مدروسة لتنمية رأس المال الفكري.<br>ضرورة ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي للموظفين وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية تحقيقا لمتطلبات تنمية رأس المال الفكري. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | الكنج ، علي (٢٠١٤)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة         | هدف البحث إلى بيان الاختلاف بين الشركات العامة والخاصة في أثر عملية التأهيل والتدريب لرفع كفاءة أداء العاملين, واكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير المستقل       | التدريب المستمر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | كفاءة أداء العاملين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية الدراسة        | اعتمد على المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث كما أعتمد على الجانب التعليمي في الشق الخاص بالدراسة العملية .                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة الى أنه تتفوق شركات القطاع الخاص على شركات القطاع العام في تأثير عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين، تساهم شركات القطاع العام والخاص من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة ، وتوصلت الدراسة بضرورة العمل على تنويع الأساليب التدريبية المقدمة للعاملين ، ضرورة تبني الشركات الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على تحسين مستوى أداء العاملين . |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | عباس ،منير ( ٢٠١٨ )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة الى قياس أثر معرفة الاحتياجات التدريبية في بناء خطة التدريب في أداء العاملين الذين اتبعوا دورات تدريبية قائمة على تلبية احتياجات عملهم التدريبية الحقيقية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير المستقل       | احتياجات التدريب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع        | أداء العاملين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| منهجية الدراسة        | استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة التعرف على علاقة التأثير بين التدريب وأداء العاملين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة الى أنه يوجد أثر إيجابي لتحديد احتياجات التدريب في أداء العاملين ، يوجد أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين التدريب وأداء العاملين ، أوصت الدراسة بترجمة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب إلى خطة تدريبية واقعية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول بها في المنظمات الرائدة، وضرورة اختيار أوقات التدريب المناسبة للعاملين، واعطاء العاملين إجازة عن العمل في وقت التدريب؛ ليتفرغوا بشكل أكبر، ويشعروا أن التدريب حافز ومشجع، وليس عبئاً إضافياً من أعباء العمل. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | موسى عبد المنعم (٢٠١٨)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير المستقل       | استراتيجية التدريب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير التابع        | أداء العاملين بالموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية الدراسة        | استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالموارد البشرية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية وأوصت الدراسة بضرورة المزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة ، وضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لمواردها البشرية ، على المنظمة اللجوء إلى طرق علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية، والعمل على بناء برامج تدريبية تحاكي معوقات الواقع العملي وتعمل على تجاوزها. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | رانية ، يسري(٢٠٢٢)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة الى محاولة ابراز أثر التدريب على أداء العامل ونتاجيته في المؤسسة ، التعرف على أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين ، التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية التي تقدم لمعاملين مع مستوياتهم العملية والوظيفية.                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير المستقل       | أثر التدريب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | أداء العاملين والانتاجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| منهجية الدراسة        | استخدم الباحث المنهج الوصفي في محاولة ابراز أثر التدريب على أداء العاملين ، كما استخدم المنهج التحليلي في الجزء العملي الخاص بالدراسة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت نتائج الدراسة ان التدريب عملية مستمرة تهدف احداث تغيرات محددة سلوكية و فنية لمقابلة احتياجات محددة يطلبها الفرد و العمل ، التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف و حسب المكان و المؤسسة تختار من بين انواع التدريب ما يناسبها ، وأوصت الدراسة بالتركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات ، الأخذ برأي العامل أثناء و قبل بدء البرنامج التدريبي ، تحفيز العامل ماديا ومعنويا من أجل الإقبال والمساهمة في التدريب. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | الشريف، وائل وآخرون (٢٠٢٢)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مستوى جودة البرامج التدريبية المقدمة من قبل مراكز التدريب ، التعرف على الأهمية النسبية لمجالات جودة الخدمات التدريبية المقدمة وذلك معرفة أولوية إجراء التدريب والتطوير المناسب.                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير المستقل       | دور البرامج التدريبية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | تحسين الانتاجية وتحقيق التنمية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| منهجية الدراسة        | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويتم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات والمصادر الأولية .                                                                                                                                                                                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتدريب المقدم للمهارات الفنية لدى العاملين في الشركة إلا أن هذا الأثر ليس كبير ، وجود أثر للتدريب المقدم على المهارات الفنية لدى العاملين في الشركة والتدريب إلا أن هذا الأثر ليس كبير، وأوصت الدراسة على الإدارة في الشركات أن تعمل على إعداد برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للموظفين والتخطيط الجيد للبرامج التدريبية وفتح المجال أمام المنافسة الكاملة في الحصول على الدورات التدريبية. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | الشهري ،حمود – الشهري ،وائل(٢٠٢٢)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية ومكوناتها(تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) والكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير المستقل       | البرامج التدريبية ومكوناتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | الكفاءة الإدارية للموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهجية الدراسة        | المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية كأسلوب أساسي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قبول اثر لعلاقة طردية تتجه إلى أن كل ما زاد الاهتمام في البرامج التدريبية ومكوناتها) تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية زاد تطور وتحسن الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية المتنوعة وفق احتياج وأبعاد أهداف الوزارة والوظائف والموظف نفسه من خلال تحليل شامل لتلك الأبعاد، والتي من خلالها يتم تأطير وكشف الأثر المرغوب والمستقبلي على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية. |

## الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

في هذا الفصل سوف الاطار النظر للدراسة وسوف نقوم بتقسمة الى مبحثين في المبحث الأول سوف نقوم بتوضيح التدريب وكل ما يتعلق به اما في المبحث الثاني سيتم عرض الأداء العاملين.

### **المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للتدريب**

#### **تمهيد**

تبذل المنظمات الكثير من ميزانياتها وجهدها للاستفادة من المنجزات التقنية والعلمية والمعلوماتية التي تتميز بها الالفية الثالثة, وذلك عن طري ق اكساب العاملين ( رؤساء ومرؤوسين) المعلومات، المهارات، والاتجاهات اللازمة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المتسارعة في المجالات كافة، والفوز في سباق التنافس والتحديات المتنامية التي تواجهها البشرية في القرن الحادي والعشرين، لذلك احتل التدريب مكان الصدارة في عدد كبير من دول العالم المتقدمة، والنامية على السواء من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلائم مع متغيرات العمر ومستجداته، حتى يتمكنوا من تحقيق الاهداف المنشودة للفرد والمنظمة .

#### **أولاً: مفهوم التدريب**

فيما يتعلق بمفهوم التدريب فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت بتنوع الكتاب والباحثين الا ان مضامينها تتشابه ويصب دورها في رفع كفاءة الفرد والمنظمة وفيما يلي يتم عرض بعض تعريفات التدريب .

- هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف احداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية ادائهم.( الطحاني، ٢٠٠٢، ١٤)

- نشاط معتمد تمارسه المنظمة يهدف الى تحسين اداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعمدتها المنظمة لتطوير العاملين، اذا لم يكن لديها برامج للتطوير . ( أبو زليد، ٢٠٠٨، ٢٩)

- التدريب هو تمكين جميع الأفراد من اكتساب المعرفة لإثراء مهاراتهم الحالية أو تطوير مهارات جديدة بحيث يساهم في سد الفجوة بين المستوى الحالي للفرد والمستوى المطلوب.( الهاويل، ٢٠١١، ٨٩)

- التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم". (عادل، ٢٠٠٦، ١٣٠)

### ثانياً: أهمية التدريب

لا شك بأن للتدريب أهمية كبيرة ولعل أن هذه الأهمية تزداد في العصر الحالي حيث أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا بحاجة باستمرار لتعلم مهارات وعلوم جديدة، إضافة إلى التطور في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة أيضاً، وكذلك في الصناعة نجد أن التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات متطورة، وكذلك تسارع وتيرة إصدار القوانين والمراسيم الجديدة التي تنظم أمور حياتية فرضتها تطورات الحياة، بالإضافة للعديد من مجالات العمل الأخرى، كل هذا جعل للتدريب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم .

بالإضافة إلى أن التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة بل التدريب له أهمية أخرى من حيث تقوية نقاط الضعف لدى الأفراد في المؤسسات والتي تقلل من الأخطاء في أداء أعمالهم، ولعل مرجع نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم و التطبيق، فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بأداء الأعمال على نحو عملي فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب . (جميل ١٣، ٢٠١٦)

#### (١) أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، ولعل أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة تتجلى في أبرز النقاط التالية:-

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة .

- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها (درة واخرون، ٢٠٠٨، ٢٣٥).

- زيادة الأرباح، تحقيق النمو، ضمان الاستمرارية .

- يساعد على الإلمام برؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها التنظيمية .

- إكساب المنظمة قدرة أكبر على حل المشاكل واتخاذ القرارات. (شتاتحة، ٢٠١٨، ٣١)

## (٢) أهمية التدريب بالنسبة للأفراد

### تتجلى في أبرز النقاط التالية:

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلونها (جميل ، ٢٠١٦ ، ١٣ )

- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.

- تطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل .

- تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية وتحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس .

- قدرة الأفراد على التعامل مع موضوعات حساسة كالصراع التنظيمي والضغط والتوتر والإحباط في العمل .

- زيادة الرضا الوظيفي وإشباع الحاجات التدريبية والتعليمية .

- تنمية الاستعداد لتولي مهام ومسؤوليات جديدة.

- التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى وهو ما يطلق عليه التدريب التحويلي .

- التدريب يُكسب المدرب آفاقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.(بطرني، ٢٠٢١، ١٩).

## ثالثاً: أنواع التدريب

هناك أنواع عديدة ومتنوعة من التدريب لتلبية حاجات مختلف الموارد البشرية والمنظمات، وعلى المسؤولين عن التدريب في المنظمات اختيار الأنواع المناسبة من التدريب، عن طريق التعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد، أيضا على الأفراد في المنظمات أن يكون

لهم دور في اختيار وتحديد نوع أو أنواع التدريب المناسب لهم والمطالبة بتوفيره وتقديمه من جانب المنظمات، ونظراً لتعدد أنواع التدريب فكان من المناسب تصنيف هذه الأنواع بتصنيفات تنظمها، وعليه يمكن تصنيف أنواع التدريب كما يلي :-

**أ- من حيث التطبيق :**

- تدريب نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.

- تدريب عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

(معمار، ٢٠١٠، ص ٢٣)

**ب- من حيث عدد الأفراد المتدربين :**

- تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

- تدريب جماعي: حيث يحصل التدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد.

(مقابلة، ٢٠١١، ١٨)

**ج- من حيث الإلزام :**

- التدريب الإلزامي: وهو تدريب إجباري وليس اختياري، وهو مفروض على العاملين في

المنظمات وليس لديهم حق رفض هذا التدريب لأنه جزء من عمليات إعداد وتأهيل العاملين في المنظمات .

- التدريب الاختياري: وهو عكس التدريب الإجباري، فالمتدرب لديه حق الحصول عليه أو

عدم الحصول عليه، والمتدرب أمامه خيارات تدريبية عديدة يقوم باختيار المناسب منها،

أيضاً في التدريب الاختياري يختار المتدرب الوقت المناسب لنفسه لحصوله على البرنامج

التدريبي وهو ما لا يحق للمتدرب في التدريب الإجباري ( أبو النصر، ٢٠١٧، ٥١)

**د- من حيث التفرغ :**

- أثناء وقت العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط على

ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو

قصور في الأداء.

- خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء

الدوام الرسمي، ويكون خارج الدوام الرسمي للمتدرب (معمار، ٢٠١٠، ٢٤)

**هـ- من حيث المدة الزمنية :**

- التدريب قصير الاجل: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع.
- التدريب طويل الأجل: وفيه تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر. (مقابلة، ٢٠١١، ١٨)
- و- من حيث المكان:

- التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل on-the-job-training : أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي .

- التدريب خارج المنظمة ويتضمن التدريب خارج العمل off-the-job-training : أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حال عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة (معمار، ٢٠١٠، ٢٥)

ز- من حيث نوع الوظائف :

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية .

- التدريب التخصصي: يتضمن التعرف على المعارف والمهارات لوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية .

- التدريب الإداري: ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد منصب إداري.

حيث يصنف تدريب المحامين كتدريب تخصصي . (معمار، ٢٠١٠، ٢٦)

ح- من حيث مرحلة التوظيف :

- توجيه الموظف الجديد.

- التدريب بغرض المعرفة: يستخدم حين تتقادم المعارف والمهارات وتصبح بحاجة لتطوير

- التدريب بغرض الترقية: يستخدم عند رغبة المنظمة في ترقية عامل من وظيفة إلى وظيفة

أخرى. ( أبو النصر، ٢٠١٧، ٥٥)

**ثالثاً: أبعاد التدريب**

**(١) الاحتياجات التدريبية**

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً أساسياً كما يجب أن يكون عملية مستمرة من أجل تحديد أنواع التدريب التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها،

فالمنظمات التي تنفذ التدريب بشكل مباشر وعشوائي وبدون تحديد للاحتياجات التدريبية تعاني من زيادة في التكلفة وضياح للوقت دون تحقيق الفوائد الفعالية للتدريب، كما يعتبر تحديد الاحتياجات مهما لإدارة الموارد البشرية ويجب إجراؤه قبل اختيار برنامج التدريب، حيث يتم التركيز أولاً على نقاط الضعف في المنظمة وبالتالي يسهل تحديد التدريب المناسب لتحقيق النتائج المستهدفة بدلاً من التدريب العشوائي، ومن ثم توفير معلومات شاملة عن هذه الاحتياجات حيث يقوم معظم المدربين بإجراء تقييم للاحتياجات قبل البدء ببرامج التدريب بهدف توفير التدريب الفعال، وبعدها يتم التأكد من التكلفة والفوائد للبدء بالبرامج التدريبية المخططة. (أبو النصر، ٢٠١٧، ٥٣)

#### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية أمراً ضرورياً من أجل معرفة :-

- تحديد التدريب المناسب لوظائف الموظفين.
- تحديد التدريب الذي سيحسن الأداء.
- تحديد ما إذا كان التدريب سيحدث فرقاً.
- التمييز بين احتياجات التدريب والمشكلات التنظيمية.
- ربط الأداء الوظيفي مع الأهداف التنظيمية والنتيجة النهائية .
- الفجوات أو التناقضات بين مهارات الموظف والمهارات المطلوبة لأداء وظيفي فعال.
- المشكلات التي قد لا يتم حلها عن طريق التدريب مثل إعادة الهيكلة ، ورفع مستوى التكنولوجيا ، وما إلى ذلك.
- الظروف التي سيحدث فيها نشاط التدريب والتطوير (بطرني، ٢٣، ٢٠٢١)

#### (٢) المحتوى التدريبي

المحتوى التدريبي عبارة عن النظريات والمبادئ والحقائق والمفاهيم والمصطلحات التي يراد إكسابها للمتدرب حتى يتسنى له تطبيق الأنشطة التعليمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العملية (معمار، ٢٠١٠، ٦٥) ، فأى برنامج تدريبي له محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات

التدريبية الدقيقة للبرنامج ، ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي التالية :-

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة .
- المعلومات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه .
- أنماط السلوك والاتجاهات التي يأمل تنميتها. (أبو النصر، ٢٠٠٩ ، ٩١)
- ونظراً للأهمية الكبيرة للمحتوى التدريبي في تحقيق أهداف التدريب فلا بد من تصميمه بعناية وحرفية، وعليه فهناك عدة أمور يجب مراعاتها عن تصميم المحتوى العلمي ،حددها (معمار، ٢٠١٠ ، ٦٩ ) بما يلي:

- تحديد طبيعة وثقافة المتدربين: من حيث الثقافة العامة واللغة والعقيدة والقيم والأعراف الاجتماعية.

- تحديد مدى أهمية المحتوى: إن تحديد المحتوى العلمي للدورة التدريبية ذو أهمية لمعرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسته العمل وهذا يساهم في تحديد حجم المادة والكم من المعلومات التي يجب أن يتلقاها المتدرب.

- الدقة والحدثة: حداثة المفاهيم العلمية التي تعرض في المادة التدريبية تساهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة ويجب أن تكون هذه المفاهيم وضعت بدقة لا لبس فيها .

- الإطار العام للمحتوى: الالتزام بالقيم والأخلاق ومراعاة ذلك عند إعطاء الأمثلة وعرض الجوانب الفلسفية أو توضيح المفاهيم التي تعتمد على الجدل والمنطق بحيث يكون المحتوى في إطاره العام يحظى بدرجة من القبول.

- التنظيم الداخلي للمعلومات: إن ترابط المعلومات وتنظيمها داخل المحتوى يساعد على تسلسل الأفكار وتبسيط كل معلومة ، ويتضح هذا في تسلسل مستويات المعرفة ،كما يساعد على اختيار أساليب التدريب وأدواته المناسبة.

- مدى الدقة في عرض الأفكار: الدقة في عرض الأفكار وربطها لمستوى المتدرب وأهمية البرنامج التدريب واهتمامات الجهة المستفيدة من هذا البرنامج والتركيز على الأولويات في عرض الأفكار.

- اللغة وسلامتها: تتطلب كتابة المادة التدريبية توخي الدقة في اللغة التي كتبت بها هذه المادة ، لذا يفضل عرض المادة على مختصين في اللغة لاختيار العبارات وربط الأفكار.

- الإبداع والابتكار: يتطلب إعداد المادة العلمية مهارة في ربط المبادئ العلمية مع واقع البيئة المحلية وعدم عرض أفكار مستعارة من غير ، مما يتيح للمتدرب توظيف المعلومات الواردة في المحتوى التدريبي لتنمية قدراته الابتكارية.(عباس ،منير ، ٢٠١٨، ص٤٢٨)

### المبحث الثاني : أداء العاملين

#### (١) مفهوم أداء العاملين

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري معا ( سكساف، ٢٠١٧، ٨٥ )

فقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء، لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام وقد اختلف الباحثون والدارسون حول تحديد مفهوم مشترك للأداء، حيث يعطيه كل مفكر أو باحث تفسيراً انطلاقاً من موقعه، تخصصه، أو بحسب هدفه الأساسي، فمن هذه التعريفات :-

- "أداء الفرد للعمل هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء، وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير ( الفروخ، ٢٠١٠، ٤٢ ).

- " الأداء الوظيفي على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب.(بدوي، ١٩٨٢، ٣١٠)

#### (٢) عناصر أداء العاملين

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والإلمام بها بشكل جيد، ووفقاً لـ (الحراشة، ٢٠١١، ٩٢) فإن عناصر هي :-

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- نوعية العمل المنجز: تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .

- المثابرة والوثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .

### (٣) خطوات تقييم أداء العاملين

ينبغي تقييم أداء العاملين بطرق علمية ويشير (العلاقي، ٢٠١٤، ١٤٢) في هذا الصدد إلى عدد من الخطوات التي يمر بها تقييم الأداء :

أولاً: تحديد متطلبات التقييم: حيث يقوم المسؤولون في المنظمة بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء .

ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: فهناك طرق كثيرة للتقييم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات.

ثالثاً: تدريب المشرفين: إذ لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وحقيقة.

رابعاً: مناقشة طرق التقييم مع العاملين: لا بد أيضاً من مناقشة طريقة وأهداف التقييم مع العاملين والعناصر التي سيركز عليها هذا التقييم وفائدته وانعكاساته على مستقبل العامل.

خامساً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة: يجب أن يستند قياس أداء العاملين على معايير كمية أو نوعية أو زمنية محددة مسبقاً.

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: فمن حق العاملين معرفة نتيجة التقييم وجوانب القوة والضعف في أدائهم وأن يناقشوها مع رؤسائهم بحرية تامة.

سابعاً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: بعد مناقشة نتائج التقييم يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء.

ويوضح الشكل (٢-١) خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر (بطرني، لين، ص ٣٥)

#### (٤) تصنيفات أداء العاملين

يتم تصنيف الأداء إلى خمسة عناصر: التخطيط، المراقبة، التطوير، التصنيف والمكافأة.

١- مرحلة التخطيط: تعني تحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، وتحديد المهام والجدول الزمني لإنجاز الأهداف.

٢- مرحلة المراقبة: هي المرحلة التي يتم فيها النظر في الأهداف لمعرفة كيفية نجاح الشخص في القيام والوفاء بها، وتعني قياس الأداء بشكل مستمر وتقديم ملاحظات مستمرة للعاملين ومجموعات العمل حول تقدمهم نحو تحقيق أهدافهم، حيث توفر المراقبة المستمرة الفرصة للتحقق من مدى تلبية العاملين لمعايير محددة سلفاً وإجراء تغييرات على المعايير غير الواقعية أو الإشكالية.

٣- مرحلة التطوير: خلال هذه المرحلة من المفترض أن يقوم العاملين بتحسين الأداء الضعيف الذي تم رؤيته خلال الإطار الزمني الذي كان يعمل فيه في المنظمة، حيث

أن أوجه القصور في الأداء تصبح واضحة خلال تخطيط ومراقبة العمل ويمكن معالجتها.

٤- مرحلة التصنيف : هي تلخيص لأداء العامل وتكون مفيدة للنظر في ومقارنة الأداء مع مرور الوقت أو بين مختلف العاملين، ولا بد أن تحتاج المنظمات إلى معرفة من هم العمال الذين يتمتعون بأفضل أداء لديهم لنصل في نهاية الدورة إلى مرحلة المكافأة، ويتم تصميم هذه المرحلة المكافأة والتعرف على السلوك المتميز ( 2013،Elnaga& Imran)

#### (٥) إدارة أداء العاملين

لقد اقترح (Fletcher، 1996) أن اللبنة الرئيسية في نظام إدارة الأداء هي :

- تطوير مهمة المنظمة وأهدافها.
- تعزيز التواصل داخل المنظمة بحيث لا يدرك العاملين الأهداف وخطة العمل فحسب، بل ويمكنهم المساهمة في صياغتها .
- توضيح المسؤوليات الفردية .
- تعريف وقياس الأداء الفردي.
- تنفيذ استراتيجيات مكافأة مناسبة .
- تطوير الموظفين لتحسين الأداء وتقديمهم الوظيفي أكثر في المستقبل.

#### (٦) قياس أداء العاملين

إن تقييم الأداء بحسب (بربر، ٢٠٠٠، ٢٨٤) هو النظام الذي يتم من خلاله مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويتم قياس وتقييم كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان: العناصر، ومعدلات الأداء.

ويوضح الشكل التالي أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين والتي سنذكر تفاصيلها.  
أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين.

شكل رقم ( ٢-٢ ) أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين



المصدر (بطرني، لين، ص٣٦)

أ. العناصر:

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، والعناصر نوعان :-

عناصر ملموسة: وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته وإتقانه لعمله بشكل صحيح .

- عناصر غير ملموسة: وهنا يجد المقوم صعوبة في القياس نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها ومثل هذه الصفات الأمانة ، الذكاء، والتعاون. (الشاويش، ٢٠٠٢،

(١٠١)

ب. معدلات أداء العاملين:

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم ان يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة (الشاويش، ٢٠٠٢ ، ١٠٢)

ولمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

- المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلاً، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية " ذات قيمة ملموسة " .

- المعدلات النوعية: وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والإتقان ... الخ ، والتي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه و غالباً ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج وبعدد الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية " ذات قيمة غير ملموسة " .

- المعدلات الكمية النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة والإتقان (عقيلي ، ٢٠٠٥ ، ٢٤٨ ) .

والجدير بالذكر أن هناك عدة طرق يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد، ويختلف القائمون على الأداء في اتباعهم لطرق التقييم المناسبة، وذلك بحسب عدة اعتبارات يمكن أن تعود لحجم المؤسسة، وطبيعة الأعمال، واعتبارات أخرى.

#### (٧) أثر التدريب على أداء العاملين

لا يمكن لأي شركة الحصول على عوائد أعلى دون استخدام مواردها البشرية على أفضل وجه، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا عندما تكون الشركة قادرة على تلبية الاحتياجات المتعلقة بوظيفة موظفيها في الوقت المناسب ، وبناء استراتيجية تدريب جيدة تقابل الاحتياجات التدريبية المطلوبة حالياً ومستقبلاً هو الطريق الوحيد لبناء مستوى الكفاءة المطلوبة لأداء الأعمال بشكل جيد وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

وقد تمت الإشارة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب و الأداء الوظيفي في العديد من الأبحاث السابقة وغيرها، كما تناولت العديد من الأبحاث أيضا فكرة إنتاجية العامل حيث بينت حقيقة أن الموظفين الراضين عن عملهم سيكون أداءهم الوظيفي أعلى، وبالتالي حرصهم على الاحتفاظ بالوظيفة أعلى، مقارنة بالأشخاص غير الراضين عن وظائفهم . علاوة على ذلك، إن الموظفين إذا لم يكونوا راضين يزداد معدل دورانهم وبالتالي انخفاض رغبتهم في إظهار الأداء الجيد، وبالتالي فإن أداء الموظفين أعلى عند العمال السعداء والراضين، والإدارة تجد أنه من السهل تحفيز أصحاب الأداء العالي على تحقيق أهداف ثابتة.

ويمكن أن يكون الموظف راضيا فقط عندما يشعر بأنه مؤهل لأداء وظائفه، وهو ما يتحقق من خلال برامج تدريب أفضل، حيث يجب على المنظمة التي تعطي قيمة للمعرفة كمصدر لاكتساب ميزة تنافسية بناء نظام يضمن التعلم المستمر، والطريقة الفعالة للقيام بذلك هي التدريب .

كما أن القوى العاملة المدربة جيدا تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف الأداء واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

إن برامج التدريب والتطوير، باعتبارها واحدة من الممارسات الحيوية لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا على جودة معرفة العمال ومهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تؤدي إلى ارتفاع أداء الموظفين في الوظيفة..

إن سد الفجوة في الأداء يحتاج إلى تنفيذ تدخل تدريبي ذي صلة من أجل تطوير مهارات وقدرات خاصة للعمال وتعزيز أداء الموظفين، حيث قام بتوضيح المفهوم من خلال توضيح أن التدريب يسهل على المنظمة الاعتراف بأن عمالها لا يؤدون أداءً جيدا، وبالتالي يجب صياغة معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم وفقا لاحتياجات الشركة، فقد تكون هناك أسباب مختلفة لضعف أداء الموظفين، مثلاً: قد لا يشعرون بدافع لاستخدام كفاءاتهم، أو قد لا يكونون واثقين بما فيه الكفاية من قدراتهم، أو قد يواجهون صراعا بين العمل والحياة. يجب النظر في جميع الجوانب المذكورة من قبل الشركة أثناء اختيار التدخل التدريبي الأنسب،

مما يساعد المؤسسة على حل جميع المشكلات وتعزيز مستوى تحفيز الموظفين للمشاركة وتلبية توقعات الشركة من خلال إظهار الأداء المطلوب.

فإن التعلم من خلال التدريب يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال زيادة أداء الموظفين، وفي تحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى أن تنفيذ برامج التدريب كحل لتغطية مشكلات الأداء مثل سد الفجوة بين المعيار والأداء الفعلي هو وسيلة فعالة لتحسين أداء الموظفين.

### أثر المتغيرات الديمغرافية على التدريب

تناولت العديد من الدراسات أثر المتغيرات الديمغرافية على الأداء، منها دراسات (محمد، عثمان ٢٠٠١، ٥٥) وغيرها من الدراسات والتي سنتناول في هذا الصدد بعض من نتائجها فيما يلي :

#### - أثر خبرة الأستاذ المدرب على التدريب

أكدت الدراسات أن للمدرب دور كبير وأثر فعال في نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فعالية التدريب، حيث ترى (محمد عباس وآخر، ١٩٩٩ م، ١٢٠) أن نجاح البرنامج التدريبي أو فشله يتوقف بدرجة كبيرة على المدرب، ويرى الباحثين أن المدربين هم أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التدريبية ويقومون بالإرشاد والمساعدة للمتدربين ويوفرون الخبرة في مادة التدريب كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في تقييم نظم التدريب، وعلى ذلك فإن جودة نظام التدريب ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين.

كما يؤكد (محمد عثمان، ٢٠٠١، ٦٠) على أن المدرب هو العنصر الأساسي في عملية التدريب لإحداث التغييرات المطلوبة في الأفراد والجماعات وما من شك في أن دوره يتزايد باستمرار وأصبحت وظيفته أكثر تعقيداً وأهمية بسبب صعوبة تقبل الأفراد والجماعات لتغيير مفاهيمها وأنماط سلوكها، كما يتوقف نجاح التدريب على المدرب الماهر الخبير القادر على تدريب المعلم المتميز لعصر يعتبر فيه النظام التعليمي الذي يعد فرداً متوسط القدرات غير مناسب، ولذلك فالمدرب في ظل الثورة التكنولوجية والعلمية لم يعد دوره دور مصدر وناقل للمعرفة بل أصبح دوره منظماً ومعدداً لظروف وشروط وأجواء وبيئة التدريب.

### أثر عمر المتدرب على التدريب

لقد أفاد (محمد عثمان، ٢٠٠١، ٦١) بأن هناك نتائج مختلطة من الدراسات التي تبحث في تأثير عمر المتدرب على عملية نقل التدريب. حيث أفاد (عقيلي، ٢٠٠٥، ٢٥٠) أن المتدربين الأكبر سناً واجهوا صعوبة أكبر في تلقي التدريب وتطبيقه على العمل، كما أظهر كبار السن إتقاناً أقل لمواد التدريب من البالغين أصغر سناً، وأنه فقد وجد أن المتدربين الأكبر عمراً والذين لديهم مجموعة متنوعة من خبرات العمل أظهروا مشاكل أقل في تحقيق أهداف التدريب وتطبيقه على العمل.

### (٨) أثر المتغيرات الديمغرافية على أداء العاملين

تناولت العديد من الدراسات أثر المتغيرات الديمغرافية على الأداء، منها دراسات (Ogunkoya & Hassan، 2014) و (Hartman، 1998) و (Kundson، 1982) وغيرها من الدراسات التي سنتناول في هذا الصدد بعض من نتائجها فيما يلي :

### أثر الجنس على أداء العاملين

يختلف الرجال والنساء بشكل كبير في خصائصهم، على الرغم من أن الجنس يشير إلى الفروق البيولوجية بين الذكور والإناث إلا أن قائمة الفروق الفعلية يحتمل أن تكون طويلة. ومن الجدير بالذكر أن الذكور والإناث يختلفون تلقائياً حيث قاعدة الذكور أكثر نشاطاً بدنياً من الإناث، إلا أن الإناث تميل إلى أن تكون أكثر لفظية من الذكور، كما أن الرجال يقدرون الاستقلال والإنجاز، في حين أن النساء يقدرن العلاقات والارتباطات، بالإضافة إلى أن الرجال موجهون نحو العمل "فهم يهتمون بالعمل"، بينما النساء موجهات نحو الناس، يعتنون بالآخرين. (Ogunkoya & Hassan، 2014، p 22).

### أثر العمر على أداء العاملين

إن الدراسات التي تتناول العلاقة بين العمر وأداء العمل نادرة نسبياً، بسبب الصعوبات المنهجية والعملية المتأصلة في هذا النوع من الدراسات. (Alli، 2003) وعند الاطلاع على الدراسات السابقة ل (Davies et al، Rhodes، 1991؛ Warr، 1983؛ 1994) نجد في نتائجها أن تأثير العمر على أداء العمل تأثير ضعيف، وقد يكون معدوم.

أما في الدراسات التي أجراها (Tillou & Liarte، 2008) أكدت وجود تأثير إيجابي قوي للعمر على أداء المجموعة .

#### أثر الأجر المادي على أداء العاملين

تؤثر حزم المكافآت والمزايا المادية على كفاءة الموظف وتزيد من مخرجات الأداء، فهي تزيد من الرضا والإنتاجية، حيث أن منظور الموظف عن المنظمة يكون "إذا كان الأجر جيداً فإن الأداء سيكون جيداً أيضاً، وكذلك سترتفع كمية العمل ونوعية العمل ستصبح أفضل". (Ivancevich & Glueck، 1989) وفي هذا السياق أيد كل من (Suesi، 2002; Milkovich & Newman، 2005; Heneman، 2005) وجود علاقة إيجابية بين الأجر ومستوى الأداء.

وفي سياق مختلف، يرى (Dewhurst et al، 2010) أن المكافأة هي العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى إيقاف الموظف عن بذل قصارى جهده لتوليد الأفكار الجديدة والابتكار، حيث ينحصر تفكيره على أداء الشركة المالي. إلا أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية ضعيفة أو متوسطة الشدة بين الأجر ومستوى الأداء.

في هذا الفصل تم عرض مفهوم التدريب وأهميته بيان انواع التدريب وأبعاده وكذلك تم عرض أداء العاملين من حيث مفهومه وخطوات تقييم أداء العاملين وتصنيفات أداء العاملين والعوامل المؤثرة في التدريب وأيضا العوامل المؤثرة في أداء العاملين وانتقلنا الى تأثير التدريب على أداء العاملين وفي الفصل التالي سوف نقوم بعرض إجراءات الدراسة ونتائجها .

### الفصل الثالث

#### الإطار العملي للدراسة

#### إجراءات الدراسة وتحليل النتائج

##### مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالقطاع الخاص بمدينة الرياض وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية تكونت من (٥٠) فرد من العاملين في القطاع الخاص وتعتبر هذه العينة حجمًا مناسبًا لدراسة أثر التدريب على تحسين أداء العاملين بالقطاع الخاص ، وذلك باستخدام الاستبانة الإلكترونية وهي تعد من الأساليب المستحدثة في البحوث والتي ارتبطت بظهور شبكة الإنترنت، ثم تم معالجة وتحليل البيانات.

وتم اختيار عينة الدراسة من المجتمع بناءً على عدة عوامل واعتبارات حيث أنها تمثل مجتمع الدراسة بشكل ملائم ولأنها تستهدف بيان الدور الذي يلعبه التدريب في تطوير أداء العاملين.

تم تصميم استبانة مكونة من (٥) أسئلة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٥٠) فرد وتنوعت أسئلة الاستبيان حيث احتوت على الأسئلة الخاصة بدور التدريب في تطوير القدرة على التعامل مع المواقف التي تواجه الأشخاص، اتخاذ القرار، والمشاركة في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها، تطوير وتنمية روح الابداع والابتكار، ورفع الكفاءة الانتاجية لمستوى أداء العاملين.

وسيتم تحليل الاستبيان ونتائجه كما يلي :-

##### (١) تحليل وصفي لبينة توزيع الاستبيان (البيانات الشخصية)

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

| النسبة % | التكرار المشاهد | فئة النوع |
|----------|-----------------|-----------|
| ٥٦       | ٢٨              | ذكر       |
| ٤٤       | ٢٢              | أنثى      |
| ١٠٠      | ٥٠              | المجموع   |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول ( ١ ) أن العينة المبحوثة تركزت في شريحة ذكر بنسبة ٥٦ % أي أكثر من النصف، بينما مثلت شريحة انثى نسبة ٤٤ % بأقل من نصف العينة المبحوثة، وهي نسبة متوقعة حيث يسيطر الذكور على أكثر من نصف الوظائف.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

| النسبة % | التكرار المشاهد | فئة العمر  |
|----------|-----------------|------------|
| ٤٦       | ٢٣              | ٣٠-٢٥      |
| ٢٤       | ١٢              | ٣٥-٣٠      |
| ١٦       | ٨               | ٤٠-٣٥      |
| ١٤       | ٧               | أكثر من ٤٠ |
| ١٠٠ %    | ٥٠              | المجموع    |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

يتضح من الجدول (٢) أن سيطرة الشريحة العمرية ٢٥ – ٣٠ على نسبة ٤٦ %، بينما مثلت الشريحة ٣٥-٣٠ نسبة ٢٤ % وكذلك شريحة ٤٠-٣٥ بنسبة ١٦ % و شريحة أكثر من ٤٠ نسبة ١٤ %.

وهذه النتائج تشير أن مجتمع الدراسة في غالبيته يتمتع بالروح الشبابية النشطة والي تنوع المستوى العمري و تنوع الآراء والأداء.

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

| سنوات الخبرة     | التكرار المشاهد | النسبة % |
|------------------|-----------------|----------|
| من ١-٣           | ٢٠              | ٤٠       |
| من ٣-٥           | ٩               | ١٨       |
| من ٥-٧           | ٤               | ٨        |
| من ٧-١٠          | ٢               | ٤        |
| أكثر من ١٠ سنوات | ١٥              | ٣٠       |
| المجموع          | ٥٠              | ١٠٠ %    |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

يتضح من الجدول (٣) أن الشريحة ذات الخبرة من ١-٣ سنة شكلت نسبة ٤٠ %، بينما شكلت شريحة من ٣-٥ سنة ١٨ %، ومن ٥-٧ سنة شكلت نسبة ٨ %، أما شريحة ٧-١٠ سنة شكلت نسبة ٤ %، بينما شكلت شريحة أكثر من ١٠ سنوات نسبة ٣٠ %، وهذا مؤشر على تنوع مستوى الخبرة بالعينة المبحوثة، وهي خبرة سوف تضيف على النتائج المتحصل عليها مزيداً من المصداقية والواقعية من خلال تجربتهم في العمل .

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات الأكاديمية:

| المؤهلات  | التكرار المشاهد | النسبة المئوية % |
|-----------|-----------------|------------------|
| دون ثانوي | ٥               | ١٠               |
| ثانوي     | ٧               | ١٤               |
| جامعي     | ٣٠              | ٦٠               |
| ماجستير   | ٧               | ١٤               |
| دكتوراه   | ١               | ٢                |
| المجموع   | ٥٠              | ١٠٠ %            |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

يلاحظ من الجدول (٤) أن ارتفاع نسبة الشريحة المتعلمة بمستوى جامعي ضمن مكونات العينة ونسبة بلغت ٣٠ %، وتوزعت العينة بتمثيل نسبة ١٤ % للمستوى الثانوي، ونسبة ١٤ % للمستوى الماجستير ونسبة ١٠ % للأقل من الثانوي بينما ، نسبة ١ % للمستوى الدكتوراه، الأمر الذي يثري آراء العينة لتعدد مستويات التعليم وبالتالي مستوى تلقى التجريبي يمكن استخدامها في التحليل المتعلق بالدراسة.

## (٢) عرض ومناقشة النتائج

عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة الدراسة بخصوص أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

- أسهم البرنامج التدريبي في تطوير قدرتك على التعامل مع المواقف التي تواجهها في عملك.  
جدول رقم (٥) يوضح آراء أفراد العينة حول تأثير التدريب على التعامل مع المواقف التي تواجههم في العمل .

| الاجابات     | التكرارات | النسبة المئوية % |
|--------------|-----------|------------------|
| تأثير إيجابي | ٤٥        | ٩٠               |
| تأثير سلبي   | ٥         | ١٠               |
| المجموع      | ٥٠        | ١٠٠              |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

من الجدول رقم (٥) تبين ان غالبية أفراد العينة وبلغ عددهم (٤٥) من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (٩٠%) يرون أن التدريب له أثر إيجابي في التعامل مع المواقف التي تواجههم في العمل ، بينما يرى عدد(٥) من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (١٠%) التدريب له أثر سلبي في التعامل مع المواقف التي تواجههم في العمل .

-أدى اجتياز البرنامج التدريبي الى تحسين قدرتك على اتخاذ القرار في مجال عملك  
جدول رقم (٦) يوضح آراء أفراد العينة حول تأثير التدريب على تحسين القدرة على اتخاذ القرار

| الاجابات     | التكرارات | النسبة المئوية % |
|--------------|-----------|------------------|
| تأثير إيجابي | ٤٨        | ٩٦               |
| تأثير سلبي   | ٢         | ٤                |
| المجموع      | ٥٠        | ١٠٠              |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

من الجدول رقم (٦) تبين ان الغالبية العظمى أفراد العينة وبلغ عددهم (٤٨) من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (٩٦%) يرون أن التدريب له أثر إيجابي في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات، بينما يرى عدد(٢) فقط من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (٤%) من أفراد العينة أن التدريب له أثر سلبي على اتخاذ القرارات .

- يؤثر البرنامج التدريبي على القابلية للمشاركة في تحليل المشاكل وايجاد الحلول لها  
جدول رقم (٧) يوضح آراء أفراد العينة حول تأثير التدريب القابلية للمشاركة في تحليل المشاكل وايجاد الحلول لها .

| الاجابات     | التكرارات | النسبة المئوية % |
|--------------|-----------|------------------|
| تأثير إيجابي | ٤٨        | ٩٦               |
| تأثير سلبي   | ٢         | ٤                |
| المجموع      | ٥٠        | ١٠٠              |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

من الجدول رقم (٧) تبين ان الغالبية العظمى أفراد العينة وبلغ عددهم (٤٨) من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (٩٦%) يرون أن التدريب له أثر إيجابي على القابلية للمشاركة في تحليل المشاكل وايجاد الحلول لها ، بينما يرى عدد(٢) فقط من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (٤%) من أفراد العينة أن التدريب له أثر سلبي على القابلية للمشاركة في تحليل المشاكل وايجاد الحلول لها .

- يعمل البرنامج التدريبي على تطوير وتنمية روح الابداع والابتكار لديك في العمل.

جدول رقم (٨) يوضح آراء أفراد العينة حول تأثير التدريب على تطوير وتنمية روح الابداع والابتكار لدى الافراد في العمل.

| الاجابات     | التكرارات | النسبة المئوية % |
|--------------|-----------|------------------|
| تأثير إيجابي | ٤٧        | ٩٤               |
| تأثير سلبي   | ٣         | ٦                |
| المجموع      | ٥٠        | ١٠٠              |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

من الجدول رقم (٨) تبين ان الغالبية العظمى أفراد العينة وبلغ عددهم (٤٧) من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (٩٤%) يرون أن التدريب له أثر إيجابي على تطوير وتنمية روح الابداع والابتكار لدى الافراد في العمل، بينما يرى عدد(٣) فقط من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (٦%) من أفراد العينة أن التدريب له أثر سلبي على تطوير وتنمية روح الابداع والابتكار لدى الافراد في العمل.

- تأثير عملية استخدام الطرق الحديثة في التدريب على الكفاءة الانتاجية لمستوى أداء العاملين.

جدول رقم (٩) يوضح آراء أفراد العينة حول تأثير عملية استخدام الطرق الحديثة في التدريب على الكفاءة الانتاجية لمستوى أداء العاملين

| الاجابات     | التكرارات | النسبة المئوية % |
|--------------|-----------|------------------|
| تأثير إيجابي | ٤٧        | ٩٤               |
| تأثير سلبي   | ٣         | ٦                |
| المجموع      | ٥٠        | ١٠٠              |

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، ٢٠٢٤م

من الجدول رقم (٩) تبين ان الغالبية العظمى أفراد العينة وبلغ عدد (٤٧) من أفراد العينة وبلغت نسبتهم (٩٤%) يرون تأثير عملية استخدام الطرق الحديثة في التدريب على الكفاءة الانتاجية لمستوى أداء العاملين لها أثر إيجابي ، بينما يرى عدد(٣) فقط من أفراد العينة

وبلغت نسبتهن (٦%) من أفراد العينة يرون أن تأثير عملية استخدام الطرق الحديثة في التدريب على الكفاءة الانتاجية لمستوى أداء العاملين لها أثر سلبي .

### نتائج الدراسة وتوصياتها

سوف نتناول في هذا الجزء ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الجزء مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث أخرى يمكن اجرائها في المستقبل.

### أولاً: النتائج

خلُصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناء على النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات وكانت على النحو التالي :-

- ١- التدريب هو عملية تهدف الى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وإحداث تغيرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات في العمل.
- ٢- يؤثر كل من أبعاد المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية، المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب، تقييم التدريب) تأثير إيجابي على المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين .
- ٣- ان تحديد الحاجات التدريبية في المنظمة بشكل مدروس يؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات.
- ٤- يؤثر التدريب بشكل ايجابي جدا على قابلية العاملين للمشاركة في تحليل المشاكل التي تواجههم اثناء العمل وايجاد الحلول والتوصل الى الحلول السليمة لها .
- ٥- ان التدريب اثناء العمل يؤدي الى تحسين معارف ومهارات العاملين.
- ٦- يوجد أثر إيجابي لتحديد احتياجات التدريب في أداء العاملين في القطاع الخاص؛ ومن ثم فإن التدريب القائم على تحديد احتياجات العاملين يؤدي إلى زيادة أداء العاملين.
- ٧- يوجد أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين التدريب وأداء العاملين فالتدريب القائم على تحديد احتياجات تدريبية حقيقية والذي تناسب مدته وفترته وقت العاملين وجدولهم الزمني، ومحتواه يحقق احتياجات التدريب وأهدافه، يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين.

## ثانياً: التوصيات

اعتماداً على نتائج الدراسة وما أظهرته من أثر للتدريب على أداء العاملين نوصي بما يلي:

- ١- التركيز على الاهتمام بالتدريب كطريقة لخلق الكوادر المدربة التي تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة والتركيز على تقييم التدريب بعد انتهائه لتقييم مدى نجاحه بتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٢- الاهتمام بالإضافة إلى التدريب بتنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز والاستقطاب وإدارة الأداء والتوجيه وروح الفريق والفخر بالمنظمة.
- ٣- الاهتمام باختيار المدربين المكلفين بتدريب العاملين وان يكون المدربون من أصحاب الكفاءات العلمية الأكاديمية والخبرات العملية في الوقت نفسه ليكونوا قادرين على إيصال المعلومة بالطريقة الملائمة وإثارة المشاركة وخلق التفاعل بين المتدربين والإجابة على تساؤلاتهم مع تدعيم التدريب بحالات عملية لتعزيز عملية الفهم وتركيز المعلومة.
- ٤- التركيز على وسائل التدريب الحديثة وتعزيز العمل بالوسائل السمعية والمرئية لزيادة الحصيلة المعرفية للأفراد الحاليين والجدد والمتدربين .
- ٥- الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.
- ٦- قياس تأثير التدريب على أداء العاملين بشكل عام. يمكن استخدام مقاييس الأداء واستطلاعات الرضا الوظيفي والتقييمات المنتظمة لتقييم فعالية التدريب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

## المقترحات

- إعداد البرامج التدريبية المتنوعة وفق احتياج وأبعاد أهداف الوزارة والوظائف والموظف نفسه من خلال تحليل شامل لتلك الأبعاد، والتي من خلالها يتم تأطير وكشف الأثر المرغوب والمستقبلي على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية.
- على الباحثين الآخرين أن يطوروا هذه الدراسة، وأجراء المزيد من الدراسات عن أثر البرامج التدريبية على أبعاد الكفاءة الإدارية، كالمعرفة، والمهارة، والتمكين، التي يمكن من خلالها تطوير البرامج التدريبية وتحسين كفاءة الموارد البشرية .

## الخاتمة

لكل بداية نهاية وها نحن على مشارف نهاية هذه الدراسة الهامة جدا بالنسبة للمؤسسات وخاصة في هذا العصر الذي يتميز بالتقلبات الشديدة في بيئة العمل، وتطرقت الدراسة لموضوع يخص إدارة الموارد البشرية وهو التدريب وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ، ويمثل التدريب عملية اكتساب المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات للعمال، بينما يمثل الأداء مدى ما تم انجازه ،أي كفاءة وفعالية العمل ، وتم في هذه الدراسة بيان مفهوم التدريب وأهميته مراحلها، كما تم التطرق إلى تعريف الأداء وقياسه العوامل المؤثرة على الأداء في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم دراسة أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص .

وبعد دراسة التدريب وأثره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، نجد أن التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين والإدارات فحسب بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية، وهو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، والطريق الآمن للتغيير والتطوير الذاتي، ولخلق ميزة تنافسية للشركات عن منافسيها، لذلك على الشركات وضع التدريب كأولوية في خياراتها ونحن بحاجة إلى ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات.

وفي النهاية، نحمد الله ونشكره أن وفقنا إلى إعداد هذه الدراسة التي قد تمت من خلال شرح (أثر التدريب على تحسين الأداء للعاملين بالقطاع الخاص)؛ وندعو الله تعالى أن يكون هذا العمل خالصاً لوجه الكريم وأن يكون ذو فائدة ومصدر علم نافع لمن يريده. والحمد لله رب العالمين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية .

- أبو النصر، مدحت، (٢٠١٧)، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ابو زليد، بسمة احمد ابراهيم (٢٠٠٨) ، واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.
- بلالي ، علاهم. (٢٠١٨) ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة – دراسة حالة للعاملين في الوكالات التشغيلية .
- جميل، عبد الكريم (٢٠١٦) ، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع .
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية. - الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحراحشة، حسين، (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري. والصباغ، نسر. وأحمد، مروة. والعدوان، ياسر. (٢٠٠٨) إدارة القوى البشرية، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
- رانية ، يسري.(٢٠٢٢)، أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية ،د راسة حالة مؤسسة إتصالات.
- الشاويش، مصطفى (٢٠٠٢) ، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شتاتحه، عائشة (٢٠١٨) ، التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، الأردن، دار اليازوري العلمية .

- الشريف، بدر حسن (٢٠٢١)، دراسة تحليلية لدور التدريب التقني والمهني لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ " دور التدريب التقني والمهني في تحقيق التنمية المستدامة"
- الشريف، وائل وآخرون (٢٠٢٢) دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات.
- الشهري، حمود – الشهري، وائل (٢٠٢٢) ، "أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ " دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة.
- الطحاني، حسن احمد (٢٠٠٢) التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ٢٠٠٢
- عادل، صالح وآخرون (٢٠٠٦) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اربد، عالم الكتاب الحديث ، وسبل تطويره، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- عباس، منير (٢٠١٨) أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته
- عباس، منير (٢٠١٨) ، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد ٣٤ - العدد الأول- ٢٠١٨
- عثمان، محمد الصائم ( ٢٠٠١ ) "تدريب المعلمين أثناء الخدمة"، مصر، مكتبة الخبتي الثقافية .
- عقيلي، عمر (٢٠٠٥) ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل .
- الغامدي، خالد (١٤٣٥) ، دور التدريب في رفع كفاءة موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية – مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة .

- الفروخ، فايز ( ٢٠١٠ )، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان: دار جليس الزمان.
- في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد ٣٤ - العدد الأول.
- الكنج ، علي (٢٠١٤) ، أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري.
- لين، بطرني(٢٠٢١) ، أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال.
- محمد عباس، سهيلة و حسين علي، علي (١٩٩٩) ، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار وائل للنشر والطباعة .
- معمار، صلاح (٢٠١٠)، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، الأردن، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع .
- مقابلة، محمد (٢٠١١)، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- موسى ،عبد المنعم (٢٠١٨) ، أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية" ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث المجلد ( ٤ ) العدد (١) .
- الهابيل، وسيم اسماعيل (٢٠١١) مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الانسانية.
- يوسف، شريف محمد (٢٠١٩) ، تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على شركات الاتصالات ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر .

• ثانيا : المراجع الأجنبية

- Elnaga, A. and Imran, A. (2013)" The Effect of Training on Employee Performance", European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 4, pp. 137-142.
- Hartman, S.J. (1988). The impact of occupation, performance and sex-role stereotyping. Journal of Social Psychology, vol. 128 (4), pp. 451-463.
- Hassan, B. and Ogunkoya, O. (2014) "Demographic Variables and Job Performance", University of Pecs Economica, Vol. 10, No. 4.
- Elnaga, A. and Imran, A. (2013)" The Effect of Training on Employee Performance", European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 4, pp. 137-142.