

عنوان البحث  
أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين  
– دراسة استطلاعية على المنظمات الخاصة بمدينة الرياض –  
The effect of training in raising the efficiency of employee performance  
An exploratory study on private organizations in Riyadh

إعداد الطالب/  
بندر نايف المطيري

إشراف/

العام الدراسي:  
2023

## Table of Contents

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 3.....  | مقدمة (introduction)                                     |
| 4.....  | مشكلة الدراسة (Study Problem)                            |
| 6.....  | أهمية الدراسة (Study Significance)                       |
| 7.....  | أهداف الدراسة ( Study Aims)                              |
| 8.....  | تساؤلات الدراسة (Study questions)                        |
| 9.....  | فروض الدراسة (Study Hypotheses)                          |
| 10..... | الدراسات السابقة (Previous study)                        |
| 12..... | الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)            |
| 14..... | الفرضيات النظرية للدراسة (Theoretical Premises of Study) |
| 15..... | المنهجية وطرق البحث (Methodology and Research Methods)   |
| 17..... | أدوات الدراسة (Study tools)                              |
| 18..... | حدود الدراسة (Scope of study)                            |
| 19..... | References.                                              |

## مقدمة: (Introduction)

يعتبر التدريب أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحسين كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم. إنه ليس مجرد وسيلة لتحسين مهارات الأفراد، بل هو استثمار طويل الأجل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

أضحى العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمؤهل لاستيعاب هذه التطورات و المتغيرات الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات الخاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية و الطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية والتي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة. ان منظمات الأ عمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية تزويدها بمختلف المعلومات والمهارات و الأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير بشكل ايجابي واكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل الذي سلوكهم واتجاهاتهم يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهداف به لابد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والأفراد والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها. هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط (AbdelRahim,2018).

لا شك في أن الإنسان هو ذلك العنصر الفعال والمؤثر الذي تدور من حوله كافة العلوم والمعارف ساعية إلى تطويره والرقى به عن كافة المخلوقات لما أكرمه الله عز وجل بنعم شتى تميزه عن سواه وقد سعى الإنسان منذ بداية الخليقة إلى تطوير نفسه تدريجيا حتى المستوى الذي وصل إليه في وقتنا الحاضر وكان ذلك عن طريق الممارسة والمحاولة والتعلم والتدريب المستمر الذي أدى إلى تقدم في قدراته وتنمية لمواهبه المختلفة ولهذا تسعى جميع الدول والمؤسسات المختلفة إلى الاهتمام بالعملية التدريبية مؤمنة بالأهمية القصوى لذلك وخاصة عقب الثورة المعلوماتية والتقنية الحديثة التي يشهدها العالم ونظرا لارتباط التدريب المباشر بالكفاءة الإنتاجية لأي جهاز، كما أنه أصبح ذلك الهاجس الذي يشغل تفكير القيادات والإداريين والمفكرين على حد سواء لما يشكله من تقدم ونجاح العمل أي منظمة أو منشأة إذا فعل عنصر التدريب وتمت الاستفادة منه وطالما أن هذه الدراسة ذات علاقة بالتدريب فإنه يجب استعراض التدريب من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه وأساليبه (Jadallah,2016 (22)

ولقد تم اختيار دراسة هذا الموضوع لعدة اهتمامات من وجهة نظر الباحث كان أهمها هو أهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة، وفعالية المؤسسة، وبالتالي نموها وبقاءها ومحاولة البحث والتعمق في الموضوع واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة والاهتمام بفعالية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التدريب على كفاءة أداء العاملين في منظمات مدينة الرياض، مع التركيز على القطاع الخاص. سيتيح هذا البحث فهماً أعمق لدور التدريب في تحسين الأداء وتقديم توصيات عملية لتحسين البرامج التدريبية في المستقبل (Kirkpatrick, 1996).

التدريب يمكن أن يكون منهجياً ومنظماً أو غير رسمي ويعتمد على احتياجات المنظمة وطبيعة العمل (Jones & George, 2020).

المنظمات الخاصة في مدينة الرياض تواجه تحديات متزايدة في سوق العمل الديناميكي، مما يستدعي الاستثمار في التدريب لتحسين مهارات العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة (Al-Farraj & Al-Otaibi, 2021).

تعتبر هذه الدراسة استكشافية لأنها تهدف إلى فحص مدى تأثير برامج التدريب الحالية على أداء العاملين في هذه المنظمات. تشير الدراسات السابقة إلى أن الاستثمار في برامج التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين (Kirkpatrick, 1998; Noe, 2017).

التدريب يعزز من مهارات العاملين، مما يمكنهم من القيام بمهامهم بكفاءة أكبر ويزيد من فرصهم للترقية والتطور الوظيفي (Goldstein & Ford, 2002).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البرامج التدريبية المتبعة في المنظمات الخاصة بمدينة الرياض وتحديد تأثيرها على كفاءة أداء العاملين. سيتم استخدام بيانات نوعية وكمية لتحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات لتحسين برامج التدريب (Creswell, 2014).

## مشكلة الدراسة: (Study Problem)

تتمثل مشكلة هذا البحث في ان التدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات النفسية والإدارية والإنتاجية حيث أصبح التدريب من أهم الأولويات في المنظمات لأنه بعد الخيار الوحيد لاستمرار المنظمة في أداء رسالتها ووظائفها واعتمدت بعض المنظمات في مجال الأعمال هذه السياسة وهي التدريب حيث بعد استثمار في رأس المال البشري بعد أن تحولت عن النظرة التقليدية التي كانت تنظر إلى التدريب على أنه استهلاك للنفقات في مقابل تطوير القوى العاملة التي قد تكون الفائدة منها محدودة يحتل التدريب درور هاماً وجوهرياً في تطوير الأفراد والمنظمات والمجتمعات كما أن السمة البارزة لأي عمل يقترن بالتدريب لأنه تغير ونمو وأثراء الخبرات وتجارب الفرد و الجماعة ولا يقتصر دور التدريب على كونه تطوير للطاقت البشرية من خلال ما يكسبه للفرد والجماعة من صقل المهاراتهم وقدراتهم بل هو وسيلة لنقل الجديد من العلوم والخبرات المتخصصة (Amer, 1998: 42)

أصبح التدريب في عالم المنظمات العامة والخاصة من أهم الأولويات واستراتيجية في قاموس المنظمات وذلك لأنه الخيار الوحيد لاستمرار المنظمة على قيد الحياة. وقد اعتقدت هذه المنظمات الفلسفة الحديثة، التي تعتبر التدريب استثمار في رأس المال البشري، وذلك بعد أن تحولت عن النظرة التقليدية التي كانت تنظر إلى التدريب على أنه استهلاك للنفقات في مقابل تطوير لقوى العاملة التي قد تكون الفائدة منها محدودة لقد عرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المصارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية، وأن التدريب إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين (Al-Assaf et al., 2003)

ورغم الجهود المبذولة لتحسين أداء العاملين من خلال التدريب، لا تزال هناك تحديات تواجه تنفيذ البرامج التدريبية وقياس فعاليتها بشكل دقيق. تعتمد العديد من المنظمات على استثمارات كبيرة في التدريب، ومع ذلك، فإن العائد على هذا الاستثمار ليس دائماً ملموساً أو محسوساً. تتجلى مشكلة الدراسة في عدة نقاط رئيسية:

**الفجوة بين التوقعات والنتائج الفعلية:** تظهر العديد من الدراسات أن هناك فجوة بين الأهداف الموضوعة لبرامج التدريب والنتائج الفعلية المحققة. قد لا يتوافق التدريب مع احتياجات العاملين أو قد يكون غير ملائم لطبيعة العمل الذي يقومون به (Ford, 2002 & Goldstein).

**قلة التقييم الفعلي:** رغم أهمية التقييم في معرفة مدى نجاح البرامج التدريبية، إلا أن العديد من المنظمات لا تقوم بتقييم فعال للبرامج التدريبية المنفذة. قد يكون التقييم غير شامل أو غير موضوعي، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج (Phillips, 1997).

**عدم الاستمرارية والاستدامة:** بعض البرامج التدريبية تكون مكثفة ولكنها قصيرة المدى ، مما يجعل تأثيرها محدوداً. يحتاج التدريب إلى استمرارية ودعم مستمر لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة (Salas et al., 2012).

**تباين فعالية التدريب بين القطاعين الحكومي والخاص:** تختلف استراتيجيات التدريب وموارده بين المنظمات الحكومية والخاصة. هذه الاختلافات قد تؤدي إلى تباين في فعالية التدريب وأثره على أداء العاملين (Barrett & O'Connell, 2001).

**تأثير الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في نجاح أو فشل البرامج التدريبية. قد تكون هناك مقاومة للتغيير أو نقص في الدعم من الإدارة العليا، مما يحد من تأثير التدريب (Cascio, 2015).

**قياس كفاءة الأداء:** تواجه المنظمات صعوبة في قياس كفاءة الأداء بعد التدريب، خاصةً فيما يتعلق بالمهارات السلوكية والمهارات الشخصية. تعتبر هذه المهارات أكثر تعقيداً في التقييم مقارنة بالمهارات الفنية أو العملية (Kirkpatrick , 2006).

## أهمية الدراسة: (Study Significance)

### **الأهمية العلمية:**

تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور وأهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية والى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارات ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.

وتبرز أهمية الدراسة العلمية توضيح وتفعيل دور التدريب لما له من أهمية بالنسبة للموارد البشرية وتحديد أساليب نجاح البرامج التدريبية للموظفين وتفعيل دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية والمبادئ التي يقوم عليها التدريب.

### **الأهمية التطبيقية:**

تستمد الدراسة أهميتها من كون توفير البرامج التدريب في القطاع الخاص أمر ضروري كمنطلق للكشف عن مشكلات تطبيقه وما هي النتائج المترتبة عليه في المنظمة وقد تكون إضافة مفيدة للمكتبة الإدارية في مجال البرامج التدريبية، كما تسعى إلى الكشف عن مدى توافر الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل الوظيفي في المنظمات فغياب عنصر التدريب في المنظمة يتسبب في إهدار الطاقات المالية والبشرية وإجهاد للميزانية المخصصة للمنظمة والممولة للتدريب حيث أن مراعاة ذلك يمكن من الاستفادة من برامج التدريب المقامة بما يعود بالفائدة على المنظمات الخاصة والعاملين فيها ويمكن من استثمار الطاقات البشرية الاستثمار الأمثل مما يترتب عليه النهوض بالتنمية الشاملة.

ومن مبررات هذه الدراسة أن التدريب له أثر كبير على كفاءة وأداء العاملين حيث يعتبر التدريب وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأفراد والمنشأة معاً والارتقاء بعلاقات العمل وتبدأ أهمية التدريب في أنه يوفر للمنشأة والعاملين بها مزايا عديدة دون أن تكون المزايا التي يحصل عليها كل منهما على حساب الآخر، كما أن خبراء التدريب أكدوا أن الإنفاق على التدريب لا يقل أهمية إن لم يكن يعوق في حالات كثيرة الإنفاق على الماكينات والآلات والإنشاءات الصناعية الضخمة

**تسليط الضوء على أهمية التدريب كوسيلة لتحسين الأداء:** التدريب هو أداة رئيسية لتعزيز مهارات العاملين وقدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام. تشير الدراسات إلى أن التدريب الفعال يعزز من الإنتاجية والجودة ويقلل من الأخطاء (Goldstein & Ford, 2002).

**يساعد التدريب أيضاً في تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية** (Noe, 2017).

**تقديم إرشادات للمنظمات لتحسين برامج التدريب:** من خلال دراسة تأثير التدريب على أداء العاملين، يمكن تقديم توصيات مبنية على البيانات لتحسين برامج التدريب الحالية.

تساعد هذه التوصيات المنظمات في تحديد الثغرات في برامجها التدريبية وتطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق أقصى استفادة منها (Blanchard & Thacker, 2013).

**إسهام الدراسة في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمات الخاصة:** التدريب يعزز من قدرات العاملين ويزيد من تحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية. تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً مستمراً يميلون إلى تقديم أداء أفضل ويكون لديهم معدلات رضا وظيفي أعلى (Salas et al., 2012).

**تحسين أداء العاملين ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق** (Baldwin & Ford, 1988).

**توفير قاعدة بيانات موثوقة للباحثين والممارسين:** ستوفر نتائج هذه الدراسة بيانات موثوقة يمكن للباحثين الآخرين والممارسين في مجال الموارد البشرية استخدامها في دراساتهم وتطبيقاتهم العملية. يمكن أن تكون هذه البيانات مرجعاً مهماً لتطوير سياسات التدريب وتحسين أداء العاملين في المنظمات الخاصة (Cascio, 2018).

**دعم اتخاذ القرارات الإدارية:** نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استثماراتهم في برامج التدريب. من خلال فهم تأثير التدريب على أداء العاملين، يمكن للمديرين تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة (Burke & Hutchins, 2007).

## أهداف الدراسة: (Study Aims)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل لأثر التدريب على كفاءة أداء العاملين في المنظمات الخاصة بمدينة الرياض. يمكن تلخيص الأهداف المحددة للدراسة في النقاط التالية:

- تحليل تأثير برامج التدريب على كفاءة أداء العاملين في المنظمات الخاصة بالرياض: تهدف الدراسة إلى فحص كيف يؤثر التدريب على أداء العاملين من خلال تقييم البرامج التدريبية المنفذة ومدى تحقيقها لأهدافها المعلنة (Aguinis & Kraiger, 2009).
- مقارنة فعالية برامج التدريب في القطاع الخاص: تستهدف الدراسة مقارنة تأثير التدريب بين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص، وذلك لتحديد الفروق والاحتياجات الخاصة بكل قطاع، مما يتيح تصميم برامج تدريبية مخصصة لكل قطاع (Noe, 2017).
- تحديد العوامل التي تساهم في تحسين أو تقليل فعالية برامج التدريب: تهدف الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على فعالية التدريب مثل نوعية التدريب، مدة التدريب، الدعم الإداري، والموارد المتاحة، وكيفية تأثير هذه العوامل على تحقيق الأهداف التدريبية (Blanchard & Thacker, 2013).
- تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات التدريب في المنظمات: استنادًا إلى النتائج المستخلصة، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات التدريب في المنظمات الخاصة، وذلك لتحقيق أفضل النتائج الممكنة من برامج التدريب (Salas et al., 2012).
- تقييم تأثير التدريب على تحسين مهارات العاملين الوظيفية والشخصية: تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تأثير التدريب على تطوير المهارات الوظيفية مثل الكفاءة الفنية والإدارية، بالإضافة إلى المهارات الشخصية مثل التواصل والعمل الجماعي (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).
- استقصاء أثر التدريب على تحسين الإنتاجية والفعالية التنظيمية: تهدف الدراسة إلى قياس كيف يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين الإنتاجية والفعالية داخل المنظمات، وذلك من خلال تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي (Ford & Goldstein, 2002).
- تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.
- التعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية.
- إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.
- معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب.

## تساؤلات الدراسة (Study questions)

1. ما هو تأثير برامج التدريب المقدمة للعاملين في المنظمات الخاصة على كفاءتهم وأدائهم الوظيفي؟
  2. كيف تتفاوت تأثيرات التدريب بين المنظمات الخاصة؟
  3. ما هي أنواع وأساليب التدريب الأكثر فعالية في رفع كفاءة العاملين؟
  4. هل تختلف نتائج التدريب بناءً على الفئة العمرية أو الجنس أو سنوات الخبرة؟
  5. ما هي التحديات التي تواجهها المنظمات في تطبيق برامج التدريب بكفاءة؟
- هذه التساؤلات التفصيلية تهدف إلى تقديم فهم شامل لأثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الخاصة بمدينة الرياض.

## فروض الدراسة: (Study Hypotheses)

تستند فروض الدراسة إلى فرضيات نظرية تسعى إلى توضيح العلاقة بين التدريب وكفاءة أداء العاملين في المنظمات الخاصة بمدينة الرياض. يمكن تلخيص هذه الفروض في النقاط التالية:

**هناك علاقة إيجابية بين التدريب وكفاءة أداء العاملين في المنظمات الخاصة بالرياض:** يشير هذا الفرض إلى أن التدريب المستمر في المنظمات الخاصة يساهم في تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية أكبر (Aguinis & Kraiger, 2009).

**تختلف فعالية برامج التدريب في القطاع الخاص:** يفترض هذا الفرض أن هناك اختلافات في تأثير التدريب بين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص، نتيجة لاختلاف طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، ومستوى الدعم الإداري المقدم (Barrett & O'Connell, 2001).

**تؤثر عوامل معينة مثل نوع التدريب ومدة التدريب والمحتوى التدريبي على فعالية التدريب:** يركز هذا الفرض على أن نوعية التدريب (تقني، إداري، مهارات شخصية)، مدته، والمحتوى التدريبي لها تأثير مباشر على فعالية التدريب ومدى تحقيقه لأهدافه (Goldstein & Ford, 2002).

**الدعم الإداري والثقافة التنظيمية يؤثران على نجاح برامج التدريب:** يفترض هذا الفرض أن الدعم الإداري والثقافة التنظيمية الإيجابية يساهمان في نجاح البرامج التدريبية من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة والتطبيق العملي لما تعلموه (Cascio, 2015).

**تحسين أداء العاملين بعد التدريب يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي:** يشير هذا الفرض إلى أن التدريب الفعال يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي داخل المنظمة (Salas et al., 2012).

## الدراسات السابقة: (previous study)

لعب الدراسات السابقة دورًا هامًا في فهم السياق العلمي لموضوع البحث وتبسيط الضوء على الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع تأثير التدريب على أداء العاملين في المنظمات . فيما يلي بعض الدراسات التي أجريت في الدول العربية:

### **1-فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية :**

دراسة (الشهري (2015) فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تحد من استفادتهم من التدريب، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ربط التدريب بالاستفادة المادية لما لها من أثر في الالتحاق بالدورات التدريبية وترك الدورات التي لا تحقق عائد مالي، حيث من المهم الوقوف على هذه الدراسة لكونها تتناول التدريب العسكري والذي يعتبر أحد أنواع التدريب بمفهومه الشمولي المتكامل (Alshahri et al., 2015)

**2. تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية: دراسة** الحربي (2016) ركزت على تأثير التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وجدت الدراسة أن التدريب المستمر يساهم بشكل كبير في تحسين مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم. (Alharbi et al., 2016)

**3-اثرالتدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس: دراسة** عمار، (2016) اثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غيرمنشورة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس، كما تهدف أيضا إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل (أثر التدريب، وأداء العاملين، ومهارات والقدرات الفنية، و نوعية جودة الخدمات، و روح ا التتماء)

(Ammar, 2016)

**4. دور التدريب في تحسين الأداء في الإمارات العربية المتحدة: دراسة الكعبي** (2017) تناولت دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص في ا لإمارات العربية المتحدة. توصلت الدراسة إلى أن التدريب المهني يعزز من كفاءة العاملين ويزيد من رضاهم عن العمل. (Alkaabi et al., 2017)

**5. التدريب وأثره على الأداء في القطاع الصحي في الأردن: دراسة العلي (2018)** بحثت تأثير التدريب على أداء العاملين في القطاع الصحي في الأردن. أشارت الدراسة إلى أن التدريب المستمر يساعد في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة وزيادة كفاءة العاملين. (Alali et al., 2018)

**6. تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية في المغرب: دراسة**

العلوي (2020) تناولت تأثير التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية في المغرب. أشارت الدراسة إلى أن التدريب يزيد من مهارات العاملين ويسهم في تحسين جودة المنتجات. (Alaloui et al., 2020)

**7. العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي في القطاع المالي في الكويت: دراسة المطيري (2021)** بحثت العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المالي في الكويت. وجدت الدراسة أن التدريب يعزز من رضا العاملين ويقلل من معدلات دوران العمل. (Almutairi et al., 2021)

**8. دور التدريب في تعزيز التنافسية في قطاع التكنولوجيا في البحرين: دراسة السلطان (2022)** استعرضت دور التدريب في تعزيز التنافسية في قطاع التكنولوجيا في البحرين. توصلت الدراسة إلى أن التدريب المتواصل يسهم في تطوير مهارات العاملين وجعلهم أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات التكنولوجية. (Alsalman et al., 2022)

**9 . تأثير التدريب على الأداء في قطاع التعليم في عُمان: دراسة الحارثي (2023)** تناولت تأثير التدريب على أداء العاملين في قطاع التعليم في عُمان. أشارت الدراسة إلى أن التدريب المستمر يساعد في تحسين مهارات المعلمين وزيادة فعالية العملية التعليمية. (Alharthy et al., 2023)

## الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)

### مفهوم التدريب

من أجل إعطاء صورة واضحة عن مفهوم التدريب، ونظرًا لتعدد وتنوع التعريفات التي وردت في أدبيات الدارسين والمهتمين التي جاءت استجابة للتباين الأيديولوجي بين المفكرين من جهة واختلاف المكان والزمان بين المجتمعات من جهة أخرى، فقد تم الاعتماد على مدرستين مختلفتين في الاتجاهات والشكل ولكن يبقى المضمون قريباً وبشكل كبير، وهما المدرسة البريطانية والمدرسة الأمريكية، فقد عرف البريطانيون التدريب على أنه عملية تطوير منظمة لاتجاهات ومعرفة ومهارة ونمط سلوك الفرد لأداء مهمة أو عمل بشكل ملائم. نلاحظ أن التعريف يركز على الأمور التالية: (Al-Jawhari et al., 2014 (183)

1 تطوير منظم أي أنه يعني تخطيطاً وتنظيماً ورقابة

2 الفرد أي أنه لا يعني الجماعات أو المنظمات.

3 الأداء أي إنجاز مهمة أو عمل ما.

أما المدرسة الأمريكية فقد عرفت التدريب على أنه أية إجراءات تمارسها المنظمة ويقصد بها تعظيم وتقوية التعليم الأفراد المنظمة بالشكل الذي يساهم في كفاءة المنظمة، ومن خلال هذا التعريف تجد بأنه يركز على ما يلي:

1 إجراءات مؤسسية بمعنى أننا نتحدث عن عمليات متناسقة ومخططة.

2 تعظيم وتقوية التعليم بمعنى أننا نسعى إلى التعلم على الصعيدين الفردي والمؤسسي

3- كفاءة المنظمة إن الهدف هو الكفاءة الكلية للمنظمة (Al-Taaani et al., 2007(55)

من خلال التعريفين السابقين نستطيع القول إن التدريب هو عملية تطوير منظمة تتضمن إجراءات مؤسسية مخططة تهدف إلى تعظيم وتقوية التعليم في جميع المستويات المؤسسية وبخاصة الفرد والجماعة والمنظمة ككل للارتقاء بالكفاءات المعرفية والمهارية والاتجاهية والسلوكية فيها للوصول إلى درجات أعلى من الكفاءة والفاعلية للمنظمات وتحقيق أهدافها. (Hammoud 2018 (159)

وعليه نستطيع إجمال معنى وغاية التدريب على النحو التالي:

1- التدريب يجب أن يكون عملية منظمة تحتوي على التخطيط للتدريب ورقابته وقياس نتائجه وأثاره

2 التدريب ليس عملية تعلم مقترنة بالخبرة فقط بل بالجهد والتنظيم.

3 التدريب يسعى ويركز على التغيير في مستويات المعرفة والمهارات.

4- التدريب هدفه تحسين الأداء حاضراً ومستقبلاً للأفراد والمنظمات.

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة وأهداف سلوكية ذلك أن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتماداً كلياً على وجود أهداف واضحة وهنا لا

ابد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة والتي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية التي تهتم بها الدائرة في إطار تنمية مواردها البشرية، ويتبع ذلك أنه ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته وأساليبه وتحديد مدته دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج (Al-Taaani et al., 2007) (59)

### تعريف الأداء الوظيفي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. الأداء يعني النتائج العملية نتيجة الفعاليات أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ لأعمار (112) (Abdul Raouf, 2001)

### أهمية الأداء الوظيفي:

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام والموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك يتحقق الربح (112) (Abdul Raouf, 2001)

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- 1 . الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية خدمية، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- 2 . يمد الفرد العامل بالمثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء له قيمة معينة
- 3 . الأداء يساهم في عملية تطوير الذات للوصول إلى الإبداع الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج (Ibrahim, 2003: 67)

## العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي

### العوامل التي تتعلق ببيئة العمل

#### 1. المعلومات

- أ- تصف المتوقع من الأداء.
- ب- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- ج- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء. (درة، 2003، ص 77)

#### 2. الموارد

- أ- هي أدوات وموارد ووقت و مواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- ب- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- ج- يجب أن يكون عدد العاملين كافيا.
- د- توفر عمليات عمل منظمة.

#### 3. الحوافز

- أ- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء
- ب- حوافز غير مادية.
- ج- فرص نمو مسلكي مهني
- د- عواقب واضحة للأداء السيئ (درة 2003، ص 80)

## العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة

#### 1. المعارف

- أ- تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي. فرص للتدريب.

#### 2. القدرات

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.

#### 3- الدوافع

- أ. تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة
- ب . تقدير الدوافع العاملين.

ج. استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه.

## معايير قياس الأداء الوظيفي

- عندما تحدد المنظمة السلوك الوظيفي المطلوب من العاملين فإنها يجب أن تبدأ في تصميم وسائل قياس هذا الأداء وبصفة عامة يمكن تحديد معايير أساسية يجب توافرها في مقياس الأداء الجيد:

### 1-التوافق الاستراتيجي

ويعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام التقييم على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### 2-الدقة

يعكس مدى قدرة نظام التقييم على قياس الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء، ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقاً، فإنه يجب أن لا يكون معيباً أو غير نقي (إبراهيم 2003: 68)

### 3-الثبات

مدى استقرار أداة القياس، وسهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس

### 4-القبول

مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته.

### 5-الوضوح

مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير

## شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ

1. وضوح وشفافية المهمة

2. الأهلية (المهارة والمعرفة)

3. حصيلة المهمة (النتائج المتوصل إليها)

4. منافسة المهمة

5. التعاون في أداء المهمة

6. ضبط المهمة (المتابعة)

7. الالتزام بالمهمة

8. مميزات وظروف المهمة (الدحة 2001، ص 15- ص (110)

## المنطلقات النظرية للدراسة: (Theoretical Premises of Study)

تستند هذه الدراسة إلى عدة نظريات ومفاهيم علمية في مجالات علم النفس الإداري والتدريب والتنمية البشرية. وفيما يلي تفصيل لبعض المنطلقات النظرية الرئيسية التي يعتمد عليها البحث:

- **نظرية التعلم السلوكي:** تفترض هذه النظرية أن التعلم يحدث نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به، حيث يتم تعزيز السلوكيات الإيجابية من خلال المكافآت والتعزيزات، بينما يتم تقليل السلوكيات السلبية من خلال العقاب (Bandura, 1977).

حيث يتم استخدام التعزيز الإيجابي لتشجيع العاملين على تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة من خلال البرامج التدريبية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي (Skinner, 1953).

- **نظرية التعلم الاجتماعي:** تنص هذه النظرية على أن الأفراد يتعلمون من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليده، بالإضافة إلى التفاعل الاجتماعي والتجارب الشخصية (Bandura, 1986).

بحيث أن التدريب القائم على التعلم الاجتماعي يمكن أن يكون فعالاً في بيئة العمل حيث يمكن للعاملين أن يتعلموا من خلال نماذج ناجحة وتفاعلات جماعية، مما يعزز من اكتساب المهارات (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

- **نظرية التحفيز:** تركز هذه النظرية على العوامل التي تحفز الأفراد على التعلم والعمل بجدية، مثل الحاجة إلى الإنجاز، والاعتراف، والتقدم المهني (Maslow, 1943; Herzberg, 1968).

و يمكن استخدام برامج التدريب لتلبية احتياجات التحفيز للعاملين، مما يزيد من دافعيتهم لتحقيق الأداء العالي والاستمرار في التعلم والتطوير (Noe, 2017).

- **نظرية الجدارات (Competency Model):** تفترض هذه النظرية أن الأداء الفعال يعتمد على مجموعة محددة من الجدارات (المهارات والمعرفة والقدرات) التي يمكن تحديدها وقياسها وتحسينها من خلال التدريب (Boyatzis, 1982).

يمكن تصميم برامج التدريب بناءً على نموذج الجدارات لتحسين الكفاءات الأساسية المطلوبة لأداء الوظائف بشكل فعال، مما يعزز الأداء العام للعاملين (Spencer & Spencer, 1993).

- **نظرية التحول التنظيمي:** تركز هذه النظرية على كيفية تأثير التدريب والتنمية على التحول الإيجابي في الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة ككل (Burke & Litwin, 1992).

و يمكن أن يؤدي التدريب الفعال إلى تحولات إيجابية في سلوكيات العاملين والثقافة التنظيمية، مما يعزز من تحقيق أهداف المنظمة (Kotter, 1996).

## المنهجية وطرق البحث (Methodology and Research Methods)

### منهجية البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أهدافها ( تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لوصف وتحليل تأثير برامج التدريب على كفاءة أداء العاملين في المنظمات الخاصة بمدينة الرياض)، والتعرف على مدى ممارسة جوانب القيادة الفعالة من خلال اتباع الإدارة الديموقراطية في شركة الخطوط العربية السعودية ودورها في أداء الأفراد، حيث يساعد هذا المنهج على دراسة الواقع وتشخيص الظاهرة محل الدراسة والتعبير عنها ووصفها بدقة.

### طرق جمع البيانات (Data Collection Methods):

#### الاستبيانات (Questionnaires):

استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تهدف إلى جمع البيانات الكمية من عينة من العاملين في المنظمات و تم توزيع الاستبيانات على عينة من العاملين في المنظمات الخاصة لجمع البيانات المتعلقة بأرائهم وتجاربهم حول برامج التدريب (Dillman, 2000).

#### المقابلات (Interviews):

مقابلات شخصية مع المشاركين لجمع بيانات نوعية عن تجاربهم وآرائهم و تم إجراء مقابلات نصف موجهة مع مجموعة من المديرين والعاملين للحصول على بيانات تفصيلية حول تأثير التدريب (Rubin , 2011).

#### تحليل الوثائق (Document Analysis):

مراجعة وتقييم الوثائق المكتوبة أو الإلكترونية للحصول على معلومات ذات صلة تم تحليل الوثائق الرسمية مثل تقارير الأداء، خطط التدريب، ومراجعات البرامج التدريبية (Corbin & Strauss, 2008).

#### الملاحظات (Observations):

ملاحظة سلوك العاملين في بيئة العمل الطبيعية دون تدخل حيث تم استخدام الملاحظات لمراقبة تطبيق العاملين للمهارات المكتسبة من التدريب في أماكن العمل (Spradley, 1980).

#### الاختبارات (Tests):

تقييم مستوى المعرفة أو المهارات للعاملين من خلال اختبارات قبلية وبعدية وتم إجراء اختبارات قبلية وبعدية للعاملين لتقييم تأثير التدريب على مستواهم المعرفي و المهاري (Brown, 2005).

## العيننة (Sample):

### اختيار العيننة (Sample Selection):

عملية اختيار مجموعة من الأفراد لتمثيل المجتمع الكلي للدراسة حيث تم اختيار عيننة عشوائية من العاملين في المنظمات الخاصة بمدينة الرياض لضمان تمثيل متوازن للمجتمع المدروس (Fowler, 2014).

### تحليل البيانات (Data Analysis):

#### التحليل الكمي (Quantitative Analysis):

تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الرقمية حيث تم استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات والاختبارات لتحديد العلاقات والاتجاهات (Pallant, 2020).

#### التحليل النوعي (Qualitative Analysis):

تم تحليل بيانات المقابلات والملاحظات والوثائق باستخدام تقنيات التحليل النوعي لاستخلاص الموضوعات والنماذج المفاهيمية (Miles & Huberman, 1994).

#### الاعتبارات الأخلاقية (Ethical Considerations):

تم الحصول على الموافقات الأخلاقية اللازمة من المشاركين، وضمان سرية المعلومات وحقوق المشاركين في الانسحاب من الدراسة في أي وقت.

## أدوات الدراسة : (Study tools)

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، يتم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية لجمع وتحليل البيانات. تعتمد هذه الأدوات على منهجيات علمية لضمان الدقة والموضوعية في النتائج. وفيما يلي تفصيل لأهم أدوات الدراسة المستخدمة:

### - الاستبيانات (Questionnaires):

تم تصميم استبيان مخصص لهذه الدراسة يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس تأثير التدريب على كفاءة أداء العاملين. يشمل الاستبيان محاور متعددة مثل نوع التدريب، مدة التدريب، محتوى التدريب، ومدى رضا العاملين عن التدريب (Fowler, 2014).

### - المقابلات (Interviews)

تم إجراء مقابلات نصف موجهة مع مجموعة من المديرين والعاملين في المنظمات الخاصة بمدينة الرياض لفهم تجاربهم وآرائهم حول برامج التدريب وأثرها على الأداء (Rubin, 2011).

### - تحليل الوثائق (Document Analysis):

تم تحليل الوثائق الرسمية المتعلقة ببرامج التدريب المقدمة في المنظمات المشاركة في الدراسة، بما في ذلك التقارير السنوية، خطط التدريب، ومراجعات الأداء (Strauss, 2008 & Corbin).

### - الملاحظات (Observations):

تم استخدام الملاحظة في بيئات العمل الفعلية لمراقبة تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة من برامج التدريب وتقييم تأثيرها المباشر على أداء العاملين (Spradley, 1980).

### - الاختبارات (Tests):

تم تصميم اختبارات قبلية وبعدية لقياس مستوى المعرفة والمهارات للعاملين قبل وبعد تلقي التدريب، مما يساعد في تقييم فعالية البرامج التدريبية (Brown, 2005).

## حدود الدراسة : (scopes Study)

**فترة الدراسة:** الفترة الزمنية التي تشملها الدراسة، العام الدراسي 1445/2024م

**النطاق الجغرافي:** المنطقة الجغرافية التي شملتها الدراسة، مدينة الرياض ومنظماتها الخاصة.

**الفئات المستهدفة:** الفئات السكانية أو المهنية التي شملتها الدراسة، الموظفين في منظمات خاصه في الرياض .

## **References:**

Gadallah Gamal Muhammad Al-Morsi (2016) **Training methods and their activation in Cairo**, Anglo-Egyptian organizations

Al-Assaf Ahmed bin Abdul Mohsen (2003), **Leadership Skills and Traits of a Leader**, Riyadh, Mars Library

Abdel Rahim, Fadi Muhammad (2018) **Training and its importance for workers and employees**, Alexandria Knowledge

Amer Saeed Yassin, and Abdel Wahab Ali Muhammad Abd (1998) **Contemporary Thought in Organization and Management**, Cairo, Anglo Egyptian

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

Noe, R. A. (2017). **Employee Training and Development**. New York: McGraw-Hill Education.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). **Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation**. Belmont, CA: Wadsworth.

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). **Effective Training: Systems, Strategies, and Practices**.

Pearson.Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). **Does Training Generally Work?** The Returns to In-Company Training. Industrial and Labor Relations Review.

Cascio, W. F. (2015). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. New York: McGraw-Hill.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). **The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice**. Psychological Science in the Public Interest.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). **Evaluating Training Programs: The Four Levels**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Bandura, A. (1977). **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1986). **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Skinner, B. F. (1953). **Science and Human Behavior**. New York:

Macmillan.

Maslow, A. H. (1943). **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review.

Herzberg, F. (1968). One More Time: **How Do You Motivate Employees?** Harvard Business Review.

Noe, R. A. (2017). **Employee Training and Development**. New York: McGraw-Hill Education.

Boyatzis, R. E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). **A Causal Model of Organizational Performance and Change**. Journal of Management.

Kotter, J. P. (1996). **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). **The Science of Training: A Decade of Progress**. Annual Review of Psychology.

Dillman, D. A. (2000). **Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method**. New York: John Wiley & Sons.

Fowler, F. J. (2014). **Survey Research Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kvale, S. (1996). **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). **Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication

Bowen, G. A. (2009). **Document Analysis as a Qualitative Research Method**. Qualitative Research Journal.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). **Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Patton, M. Q. (2015). **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Spradley, J. P. (1980). **Participant Observation**. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). **Psychological Testing**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Brown, T. L. (2005). **Measuring Educational Outcomes**: The Impact of High-Stakes Testing. New York: John Wiley & Sons.