

أثر التدريب المستمر على تحسين أداء الموظفين
" شركة زين للاتصالات – فرع الرياض "

أسم الطالبة/

هديل محمد حسين حملي

1065471227

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

جدول المحتويات

7.....	الفصل الأول
7.....	القسم الأول
8.....	مقدمة: -
9.....	مشكلة البحث: -
9.....	الفجوات النظرية: -
9.....	الفجوات العملية: -
10.....	أهمية الدراسة: -
10.....	الأهمية النظرية:
10.....	الأهمية العملية:
11.....	أسئلة البحث:
11.....	أهداف البحث:
12.....	نموذج وفرضيات البحث:
12.....	الدراسة الميدانية:
13.....	منهجية البحث: -
14.....	الميدانية الدراسية: -
14.....	أخذ العينات:
14.....	جمع البيانات:
14.....	أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:
15.....	مخطط البحث: -
16.....	الفصل الأول
16.....	القسم الثاني
17.....	أولاً عمليات التدريب:
17.....	مفهوم التدريب:
17.....	أهداف التدريب:
18.....	أهمية التدريب
19.....	مراحل عملية التدريب:
20.....	مراحل تطبيق العملية التدريبية:
20.....	1. تحديد الاحتياجات التدريبية:
20.....	2. تحليل الاحتياجات التدريبية: Training needs assessment
21.....	3. تصميم البرنامج Training Design
21.....	4. تقديم التدريب:
22.....	5. تقييم التدريب:
25.....	1) تحديد احتياجات التدريب:
25.....	تحليل الاحتياجات التدريبية:
25.....	أ- التحليل التنظيمي:
26.....	ب- تحليل المهمة / الوظيفة:

26.....	ج- تحليل الفرد / الشخص:
26.....	(2) تصميم التدريب:
26.....	(3) تقديم التدريب:
27.....	(4) تقييم التدريب:
27.....	ثانياً أداء العاملين:
31.....	العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين:
32.....	الفصل الأول
32.....	القسم الثالث
33.....	1. منهج البحث:
33.....	2. مجتمع وعينة الدراسة:
34.....	3. جمع البيانات:
34.....	المحور الأول: أسئلة ديموغرافية.
34.....	المحور الثاني: دور التدريب في رفع أداء الموظفين:
35.....	4. تحليل البيانات:
35.....	5. المعالجة الإحصائية للبيانات:
36.....	الفرضية الرئيسية الثالثة H3:
36.....	الفرضية الفرعية الأولى:
36.....	الفرضية الفرعية الثانية:
37.....	الفرضية الفرعية الثالثة:
39.....	المراجع

محتويات الأشكال :-

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	<u>نموذج البحث (من إعداد الباحث)</u>	الشكل 1
10	<u>بصلة البحث</u>	الشكل 2
12	<u>مخطط البحث</u>	الشكل 3
15	<u>مراحل عملية التدريب</u>	الشكل 4

محتويات الجداول :-

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	<u>التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب العوامل الديموغرافية</u>	الجدول 1
25	<u>نموذج استبيان رضا موظف</u>	الجدول 2
26	<u>نتائج اختبار ألفا كرونباخ</u>	الجدول 3
27	<u>الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتخصيل العلمي</u>	الجدول 4
27	<u>الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث</u>	الجدول 5
28	<u>الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لعدد الدورات</u>	الجدول 6

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

- الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبذكره ننال أفضل الدرجات الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل .

بعد ذلك نتوجه بالشكر الجزيل وبأسمى عبارات الاحترام والتقدير

إلى الكادر التعليمي والإداري في جامعتنا المرموقة

على ما قدمته من إرشادات ونصائح وتوجيهات وحرصها الدائم على متابعة إنجاز العمل كما نتقدم بالشكر إلى كافة أستاذتنا الكرام وإلى زملائنا الطلبة كل واحد باسمه الخاص

الإهداء

حافزي الأجل ..

ونتاج أحلامي الأعلى

إلى أولادي .. ضوئي الذي لن ينطفئ

الفصل الأول

الإطار النظري

القسم الأول

المقدمة

مقدمة: -

تعتمد المنظمات على الموارد الإنتاجية المختلفة لتحقيق أهدافها وتحقيق رسالتها. وفي هذا الصدد تعتبر الموارد البشرية أهم هذه الموارد. ولذلك فمن خلال العنصر البشري يتم تجميع موارد الإنتاج المختلفة ويتم توفير المنتج؛ السلع أو الخدمة. وهذا يساهم في تنمية المجتمعات التي تتواجد فيها المنظمات. ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري، فقد دفع ذلك إدارة المنظمة إلى الاهتمام بالعوامل التي تمكن هذا العنصر من إنجاز واجباته ومهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية. ويتطلب ذلك وضع خطط استراتيجية تؤدي إلى تنفيذ أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية. وتشمل هذه الخطط الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها حتى تكتسب المعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة (ماهر، 2005).

يعد التدريب أحد المفاتيح الأساسية لتنمية العنصر البشري وتحسينه. ويتحقق ذلك من خلال تزويد المورد البشري بالمعلومات والمعرفة وتنمية قدراته ومهاراته وتغيير اتجاهاته وقناعاته بما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وزيادة الإنتاج وتحقيق أهدافه الذاتية والوظيفية بأعلى مستويات الجودة. السرعة والاقتصاد (مساعدة، 2008). وفي هذا الصدد، حظي التدريب في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل إدارة المؤسسات الخاصة والعامّة، باعتباره العنصر الأساسي لإحداث التطوير والتغيير الذي تسعى المنشأة للوصول إليه. فهي تمكن العاملين من القيام بعملهم بكفاءة وفعالية، مع تحمل تكاليف قد تكون كبيرة. إلا أن العائدات التي يمكن جنيها من نجاح برامج التدريب والتطوير غالباً ما تتجاوز ما ينفق عليها.

ولذلك فإن التدريب والتطوير الفعال هو استثمار في الموارد البشرية للمنظمة له عوائد فورية وطويلة المدى (Bhat, 2014)، خاصة إذا علمنا أن بعض المنظمات تنفق ما يقارب (10%) من ميزانيتها الإجمالية على نشاط التدريب في مجال التدريب. بهدف تطوير المهارات والمعارف وتحديث أساليب العمل (الهيّتي، 2017).

ومن الجدير بالذكر أن تدريب العاملين يعد أحد الاهتمامات الإدارية الحديثة التي شغلت أفكار الباحثين والدارسين في الآونة الأخيرة. وذلك لإيمانهم بالعوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة إذا تبنت وظيفة التدريب واعتبرتها إحدى خططها الاستراتيجية المتعلقة بالتطوير. ومن خلال ملاحظة الباحث لتدني مستوى الخدمات المقدمة في بعض المؤسسات الحكومية، تم الكشف عن حاجة موظفيها إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين أدائهم. إن نقص الموارد البشرية المدربة يمكن أن يشكل عائقاً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها. وفي هذا الصدد تبذل العديد من المنظمات جهوداً كبيرة وتنفق أموالاً طائلة في إعداد وتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية بهدف رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بما يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة. عن طريقهم.

أشيرات Mia وزملائها (2009) إلى دور البرامج التدريبية في تعزيز التعاون بين العاملين وإتاحة الفرص لهم لتبادل المعرفة والمعلومات. وفي السياق نفسه قال الشمري وآخرون. (2017) أكد أن البرامج التدريبية التي شارك فيها أعضاء هيئة التدريس ساهمت بشكل كبير في رفع مستوى أداء المعلمين كما ساهمت في تطوير الجانب الإداري لديهم. كما أوصى Abbas (2018) بضرورة وضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العملية والعلمية المطبقة في المنظمات واختيار أوقات التدريب المناسبة. كما أوصت باعتماد المعايير والنماذج العلمية المستخدمة عالمياً لتقييم نتائج التدريب.

مشكلة البحث: -

على الرغم من كثرة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، إلا أنه يبدو أن هناك فجوة فيما يتعلق بدراسة أثر التدريب على أداء العاملين. والغرض من هذه الدراسة هو سد هذه الفجوة من خلال التحقيق العميق في هذه الظاهرة من خلال الأدبيات ذات الصلة، وتبسيط المزيد من الضوء على العلاقة بين فعالية التدريب والأداء المتفوق للموظفين وتقديم اقتراحات للشركات حول كيفية الاستفادة المثلى من برامج التدريب، لجعل موظفيهم يؤدون أداءً جيداً في العمل.

الفجوات النظرية: -

على الرغم من وجود العديد من الأبحاث التي تناولت العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، إلا أنه يبدو أن هناك فجوة في الأبحاث التي تناقش بشكل عميق أثر التدريب على أداء العاملين. قد تكون الدراسات السابقة قد تركزت بشكل عام على الارتباط العام بين التدريب والأداء دون تحليل أثر التدريب المستمر والمتكرر على تحسين الأداء.

وقد يكون هناك نقص في الأدبيات ذات الصلة التي تتناول تأثير التدريب المستمر على أداء الموظفين بشكل محدد. قد يكون هناك حاجة لدراسات أكثر تفصيلاً وتحليلية تسلط الضوء على هذه العلاقة وتوفر أدلة قوية وموثوقة.

الفجوات العملية: -

يواجه قادة الشركات صعوبة في تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحسين أداء الموظفين من خلال برامج التدريب. قد يكون هناك حاجة لتوفير إرشادات واضحة وعملية للشركات حول كيفية تحسين فعالية برامج التدريب وتأمين الموارد المناسبة لتنفيذها بنجاح.

كما تواجه الشركات تحديات في تنفيذ برامج التدريب المستمر بشكل فعال. قد يكون هناك عوائق مثل قلة الموارد المالية أو ضيق الوقت أو مقاومة من بعض الموظفين. يجب تحديد هذه التحديات واقتراح استراتيجيات للتغلب عليها وضمان نجاح تنفيذ برامج التدريب.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

"كيف يؤثر التدريب على أداء الموظفين في شركة زين للاتصالات في الرياض في المملكة العربية السعودية"

أهمية الدراسة: -

الأهمية النظرية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء العملي. من خلال تحليل أثر التدريب المستمر على أداء الموظفين، يمكن تطوير نظريات ونماذج جديدة تفيد في فهم كيفية تحسين الأداء وتطوير الموظفين في سياق الشركات.

ويمكن استخدام نتائج هذه الدراسة لتوجيه عمليات صياغة السياسات والإجراءات في مجال التدريب وتطوير الموظفين. فهم أثر التدريب المستمر يمكن أن يساعد الشركات في تحديد أفضل الممارسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتطوير قوة عمل مؤهلة.

الأهمية العملية:

يمكن للتدريب المستمر أن يحسن أداء الموظفين عن طريق تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم. من خلال تطوير مهاراتهم وتحسين معرفتهم، يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية.

و يعد التدريب المستمر فرصة للموظفين لتطوير أنفسهم وتحقيق تقدم في مساهمهم المهني. هذا يعزز الالتزام والرضا الوظيفي، حيث يشعرون بأن الشركة تهتم بتطويرهم واستثمار في مستقبلهم المهني، مما يزيد من رغبتهم في الاستمرار في العمل وتحقيق نتائج إيجابية.

ومن خلال التدريب المستمر، يمكن للشركة تطوير الموظفين الحاليين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم. هذا يؤدي إلى توفير قاعدة موظفين مؤهلة ومتميزة داخل الشركة، والتي يمكن أن تؤدي بدورها إلى تحقيق المزيد من النجاح والتميز التنافسي.

أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

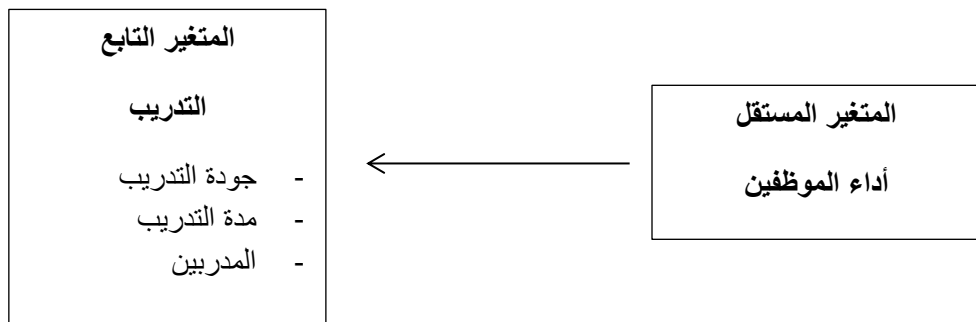
١. ما هو تأثير كل بعد من أبعاد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين الرياض؟
٢. هل يتغير تأثير جودة التدريب باختلاف المسمى الوظيفي؟
٣. هل يتغير تأثير جودة التدريب باختلاف سنوات الخبرة؟

أهداف البحث:

١. تحديد تأثير كل بعد من أبعاد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين الرياض.
٢. تسليط الضوء على تأثير جودة التدريب باختلاف المسمى الوظيفي.
٣. تسليط الضوء على تأثير جودة التدريب باختلاف سنوات الخبرة.

نموذج وفرضيات البحث:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتدريب بأبعاده الثلاثة (جودة التدريب، مدة التدريب، المدربين) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين في الرياض؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين في الرياض تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين في الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟



الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث) 1

الدراسة الميدانية:

شركة زين هي إحدى شركات الاتصالات الرائدة على مستوى العالم، وتعد واحدة من أكبر شركات الاتصالات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تتواجد زين في العديد من الدول، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، حيث تمتلك وتدير عدة أفرع في مختلف المدن السعودية.

تعتبر أفرع زين في السعودية من بين أهم مكونات الشبكة العالمية للشركة، وتقدم مجموعة واسعة من خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات للأفراد والشركات. تشمل خدمات زين في السعودية الاتصالات الصوتية والمحمولة وخدمات الإنترنت، بالإضافة إلى الخدمات المتقدمة مثل البيانات الضخمة والحلول السحابية والتطبيقات الذكية.

تتميز أفرع زين في السعودية بتوفير خدمات ذات جودة عالية وتغطية واسعة في جميع أنحاء المملكة. تعمل الشركة باستمرار على تحسين بنيتها التحتية وتطوير خدماتها لتلبية احتياجات العملاء المتزايدة في عصر الاتصالات الحديث.

واحد من أفرع شركة زين في السعودية هو فرع الرياض حيث تجري الدراسة الميدانية.

منهجية البحث: -

يستخدم البحث منهجية الوصفي التحليلي، حيث أنه المنهجي الوصفي يهدف إلى وصف وتحليل ظاهرة التدريب المستمر على تحسين أداء الموظفين والعلاقات بينها. بينما الغرض من المنهج التحليلي هو دراسة أثر التدريب المستمر على تحسين أداء الموظفين في شركة زين للاتصالات - فرع الرياض، ويتم ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها للكشف عن العلاقة بين التدريب المستمر وأداء الموظفين.

- فلسفة البحث: وضعية
- منهج البحث: دراسة استنتاجية
- استراتيجية البحث: دراسة مسحية
- نوعا البحث: دراسة كمية
- الأفق الزمني : دراسة مقطعية
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2): بصلة البحث

الميدانية الدراسية: -

أخذ العينات:

يتم اختيار عينة المشاركين في البحث بطريقة عشوائية، حيث سيتم اختيار 150 فرد من العاملين في شركة زين في الأقسام المختلفة، والغرض من هذه الطريقة هو عدم التحيز إلى أفراد اختصاص محدد، بل جعل الدراسة شاملة قدر المستطاع.

جمع البيانات:

يتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان يحتوي على أسئلة تتعلق بتدريب الموظفين وأدائهم. يتم توزيع الاستبيانات على العينة المختارة من الموظفين، ومن ثم يتم جمع الاستجابات وتحليلها.

يتألف الاستبيان من 20 سؤال موزعة على محورين:

الأول: حول تأثير عمليات التدريب.

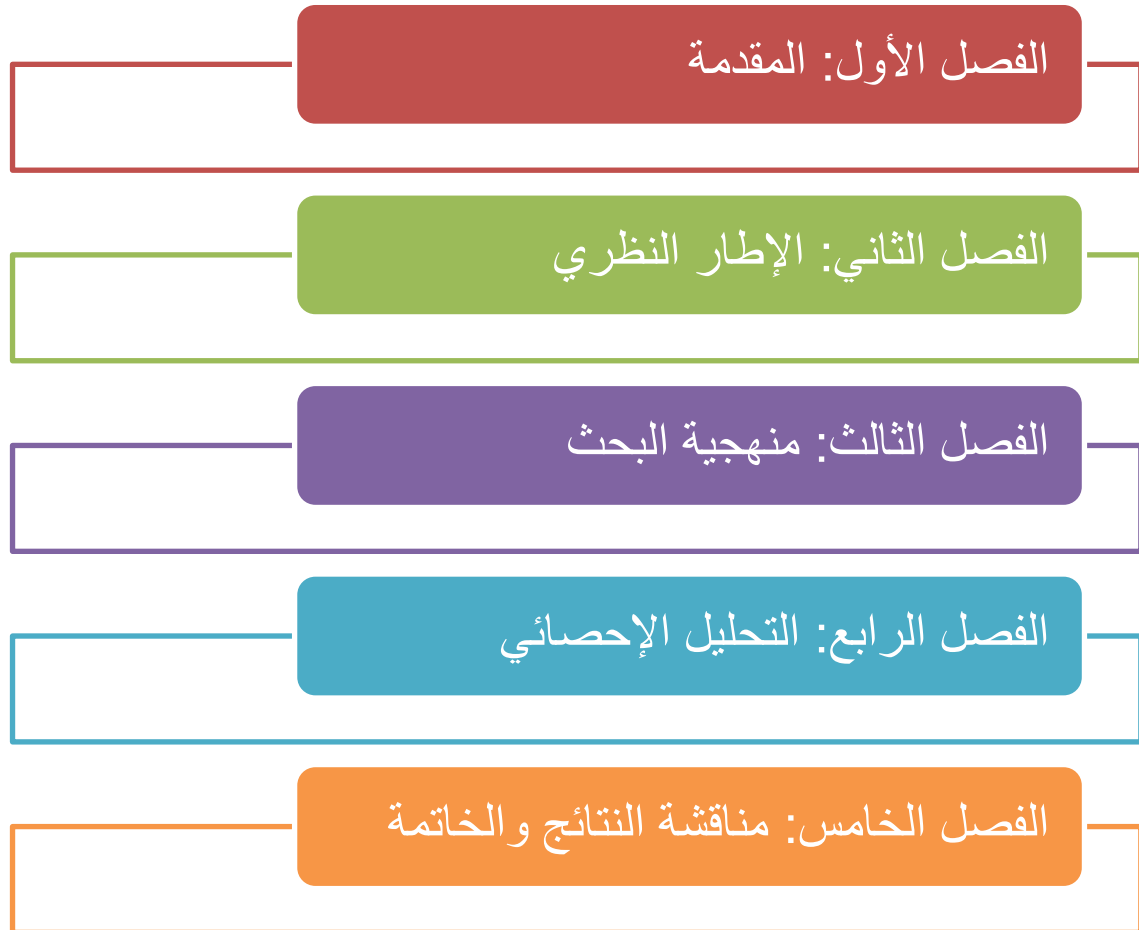
الثاني: قياس أداء الموظفين.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام برنامج Microsoft Office Excel و SPSS v.26.

وسيتم استخدام كلاً من:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار T.
- اختبار Anova احادي الاتجاه.
- اختبار الانحدار



الشكل (3): مخطط البحث

الفصل الأول

الإطار النظري

القسم الثاني

التدريب و ولاء العاملين

أولاً عمليات التدريب:

يعد التدريب والتطوير وسيلة فاعلة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل التغيير لأنها تمتلك الطاقات والقدرات والاستعدادات للعاملين لديها . مما يعني ضرورة الفهم الجيد للتحديات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية منها الاتجاه نحو عولمة الأعمال، والاقتصاد المعرفي، والتكنولوجيا الحديثة، والتنوع، وتحجيم الأعمال، والجودة الشاملة، والمنظمات المتعلمة، وأخلاقيات المهنة أدى الى الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية من أجل الإبداع والابتكار والتجديد والتمكين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وتواجه إدارة المنظمة العديد من البدائل في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية التي تستلزم اتخاذ قرارات صائبة بشأنها.

مفهوم التدريب:

التدريب جزء حيوي من تطوير الموارد البشرية. إنها تتولى دورًا مهمًا على الدوام في أعقاب التقدم التكنولوجي الذي أدى إلى زيادة المنافسة باستمرار، وزيادة توقعات العملاء للجودة والخدمة والحاجة اللاحقة لخفض التكاليف.

التدريب هو أحد وظائف الموارد البشرية الرئيسية. تنظر معظم المنظمات إلى التدريب والتطوير على أنه جزء لا يتجزأ من نشاط تطوير الموارد البشرية. شهد مطلع القرن تركيزًا متزايدًا على نفس الشيء في المنظمات على مستوى العالم. لقد فرضت العديد من المنظمات ساعات تدريب سنويًا للموظفين مع مراعاة حقيقة أن التكنولوجيا تقلل من الموظفين بمعدل سريع للغاية. يتضمن التدريب من الناحية الفنية تغييرًا في المواقف أو المهارات أو المعرفة لدى الشخص مع التحسن الناتج في السلوك. لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون نشاطاً مخططاً يتم إجراؤه بعد إجراء تحليل شامل للحاجة واستهداف كفاءات معينة، والأهم من ذلك أن يتم إجراؤه في جو تعليمي. (Ravikant, 2019).

أهداف التدريب:

هي الأهداف التي يسعى إليها البرنامج التدريبي. يجب تحديد هذه الأهداف التي تمثل النتائج والموافقة عليها قبل أن تبدأ. يعتبر فهم الأهداف وتحديد خطوة واحدة في تحديد منهجية التدريب. بشكل عام، يمكن تحديد الهدف بناءً على القسم الذي يتم تدريبيه. يمكن أن يتكون القسم من مستويات مختلفة من الموظفين:

الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية.

نظرًا لاختلاف نوع العمل بين المستويات الإدارية من مستوى إلى آخر، فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بينما الإدارة الوسطى مكلفة باتخاذ قرارات تكتيكية والإدارة التنفيذية مسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمنظمة، يجب تحديد أهداف التدريب لتغطية جميع الأنواع الثلاثة. يمكن أن تندرج أهداف التدريب تحت الفئات الثلاث التالية:

1. الإبداع والابتكار: موجه نحو الإدارة العليا.

2. الإشراف وحل المشكلات: موجه نحو الإدارة الوسطى

3. المعلومات: تستهدف المديرين التنفيذيين أو الموظفين الإداريين الأدنى الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لعملهم. (هاللي، 2018)

أهمية التدريب

تساهم أنشطة التدريب في النجاح التنظيمي، يمكن أن يخلق التدريب ميزة تنافسية مباشرة عن طريق تحسين التنافسية والإنتاجية، وغير مباشرة من خلال المساعدة في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها. على سبيل المثال، يمكن أن توفر أنشطة التدريب خبرات مشتركة تعزز من التلاحم والتماسك والالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

تساعد أنشطة التدريب الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة والمواقف المطلوبة من القوى العاملة التنافسية. عادةً ما يكون هدف التدريب الرئيسي هو تحسين الأداء على المدى القريب وفي وظيفة معينة من خلال زيادة كفاءات الموظفين. يشير التطوير إلى الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الكفاءات على مدى فترة زمنية أطول تحسباً لاحتياجات المنظمة المستقبلية. قد تعمل أنشطة التطوير على تحسين الأداء في الوظيفة الحالية للفرد، ولكن هذا ليس هو الهدف الرئيسي عادةً. في الواقع، تتمثل إحدى المقاربات الشائعة في التطوير في منح الأشخاص مهام "مطولة". غالباً ما يكون توقع المهمة الممتدة هو أن أداء الموظف قد لا يكون هو الأمثل، ولكن سيحدث قدر كبير من التعلم القيم الذي يجب أن يكون مفيداً في المستقبل. لهذا السبب، غالباً ما يشار إلى أنشطة التطوير على أنها التطوير الوظيفي أو تطوير القيادة.

عند الالتحاق بوظيفة جديدة أو مؤسسة جديدة، يحتاج جميع الموظفين في البداية إلى التعلم والتعليم من خلال "التنشئة الاجتماعية"، والتي تسمى أيضاً "التأهيل"، يتعلم الموظفون الجدد كيفية إنجاز الأشياء في البيئة الجديدة، بما في ذلك الأشياء التي لم يتم تدوينها في أي دليل للسياسات أو الإجراءات. للحفاظ على ثقافة الشركة. يتم إضفاء الطابع الاجتماعي على الموظفين الجدد من خلال عملية توجيه طويلة، والتي تشمل تناول وجبات غداء طويلة في مجموعات صغيرة تشمل الموظفين الجدد والمؤسسين والمديرين، الغرض منها تعريف الموظفين الجدد بثقافة المنظمة وقيمها الأساسية، وتعليم الموظفين الجدد عن أسواق الشركة ومنتجاتها وخططها. كما أنها تعمل على إنشاء خطوط اتصال مفتوحة بحيث يشعر الموظفون بحرية المشاركة. في أيام الجمعة، يجتمع الجميع الموظفون العاملون لتناول غداء على طراز البوفيه لتلقي تحديثات حول أداء الشركة. (Jackson, et al., 2018:P.258-261).

التدريب هو أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. يشير إلى نهج منظم للتعلم والتطوير لتحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية. "التدريب هو استخدام أنشطة تعليمية منهجية ومخطط لها لتعزيز التعلم. يمكن تلخيص النهج في عبارة "التدريب القائم على المتعلم". وهي إحدى الاستجابات العديدة التي يمكن أن تتخذها منظمة لتعزيز التعلم (Armstrong, 2010). إنه جهد مخطط لتسهيل تعلم المعرفة والمهارات والسلوك المتعلق بالوظيفة من قبل الموظفين (Noe et al. 2011). ويمكن تعريف التدريب على أنه محاولة مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تدريب الموظفين على المعرفة والمهارات والسلوك المتعلق بالوظيفة (DeNisi &Griffin, 2008:45).

لذلك، يمكن اعتبار التدريب بمثابة مسعى منظم ومنهجي من قبل منظمة لتحسين أو تطوير المهارات والمعرفة وقدرات الموظفين الحالية باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

في الواقع ان الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والمشترف المباشر والموظف المتدرب مسؤولين مسؤولية مشتركة عن التدريب إذ يتقاسمون المسؤوليات الرئيسية (Chaka, 2017)، وهذا من خلال ان الإدارة العليا لديها التزام تنظيمي بأن التدريب استثمار بشري يتم تجسيده في سياسات وقرارات المنظمة، تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) مسؤولية مباشرة عن تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين، ولا بد للمشترف المباشر ان يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وعلى ضرورة التطوير الذاتي والاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة. وكل هذه المساهمات لا قيمة لها إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة (السالم، 2009: 287-288).

يقدم التدريب مساهمة حيوية في تطوير الموارد البشرية وبالتالي في تحقيق أهداف المنظمة. لتحقيق هذه المساهمة، يحتاج التدريب إلى الإدارة الفعالة بحيث يتم توفير التدريب المناسب للأشخاص المناسبين بالشكل المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة (York&Tyson, 2002, P.174). من الضروري جداً أن تقوم المنظمة بتصميم البرنامج التدريبي بعناية فائقة، تشير عملية تصميم التدريب إلى نهج منظم لتطوير برامج التدريب (Noe et al., 2010: 275).

مراحل عملية التدريب:

عملية التدريب المكونة من خمس خطوات تعتبر مفيدة لأي منظمة. الخطوة الأولى هي إكمال "تحليل الاحتياجات"، حيث تحدد المنظمة المهارات اللازمة لموظفيها، وتحلل قاعدة المهارات الحالية وتطور أهدافاً تدريبية محددة. بعض الطرق المعتادة لجمع المعلومات للاحتياجات التدريبية هي الاستبيانات، وبحوث البيانات، والمقابلات على مستوى الفرد والجماعة، وتقييم الأداء، والاختبار الكتابي، المراقبة وتسجيل الحالات الحرجة وتحليل المهام وتحليل إستراتيجية المنظمة. تتضمن الخطوة الثانية التخطيط لبرنامج التدريب الفعلي، والذي يمكن إجراؤه داخلياً أو خارجياً (باستخدام مزود تدريب خارجي مثل جامعة أو شركة استشارية). الخطوة الثالثة، تشير إلى التحقق، حيث تكون المنظمة قادرة على تأكيد أن البرنامج التدريبي الذي تم تطويره يلبي تحليل الاحتياجات. الخطوة التالية هي تنفيذ البرنامج، والتي يمكن أن تختلف من يوم واحد إلى المدة التي يستغرقها (على سبيل المثال، درجة الماجستير لمدة عامين). يتكون تقييم التدريب من الخطوة الخامسة والأخيرة.

إذن التدريب عملية منهجية منظمة تتألف من أربعة مراحل هي: تحديد احتياجات التدريب، والتصميم، والتقديم، والتقييم، والآتي خطوات عملية التدريب المنهجية (المنظمة): (Chaka, 2017: 9-17)

مراحل تطبيق العملية التدريبية:

نظراً للتغيرات المتسارعة، كما هو الحال مع التكنولوجيا، فإن المنظمات بحاجة إلى تدريب وتطوير موظفيها لمواكبة التطورات التكنولوجية للبقاء في المنافسة يمكن أن يمثل تحدياً. لذا ينبغي على الشركات الكبيرة المنافسة الاستثمار في التدريب والتطوير، استخدام منهج استراتيجي يتضمن أربعة مراحل: (Scott & Shad, 2019)

١. تحديد الاحتياجات التدريبية:

قد يُنظر إلى عملية التدريب العامة التي تتوقع التغيير أو تستجيب له أنه يجب على المنظمة تحديد احتياجاتها الخاصة للتدريب، يتم النظر في الاحتياجات على مستويات المنظمة والمهمة والأشخاص. من هذه المعلومات، يقرر اختصاصيو الموارد البشرية ما إذا كان التدريب ضرورياً، وإذا كان الأمر كذلك، فما هو التدريب الذي يجب أن يكون، ولماذا يجب إجراء التدريب، ومن يجب تدريبه، وأين يجب أن يتم التدريب. ثم يجب تحديد أهداف محددة. قد تكون الأهداف ضيقة جداً إذا كانت مقتصرة على القدرة الإشرافية للمدير، أو قد تكون واسعة بما يكفي لتشمل تحسين المهارات الإدارية لجميع المشرفين من الخط الأول. في المنظمات النموذجية، هناك علاقة وثيقة بين مهمة الشركة الإستراتيجية وأهداف برنامج التدريب والتطوير. تعد المراجعة والتحديث الدوري لهذه الأهداف ضرورية للتأكد من أنها تدعم الاحتياجات الإستراتيجية المتغيرة للمنظمة. بعد تحديد أهداف التدريب والتطوير، يمكن للإدارة تحديد الطرائق المناسبة ونظام التسليم المراد استخدامه. بطبيعة الحال، يجب على الإدارة تقييم التدريب باستمرار لضمان قيمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية. تتمثل الخطوة الأولى في عملية التدريب تحديد الاحتياجات. في بيئة الأعمال التجارية شديدة التنافسية اليوم، يجب على الشركات إتباع نهج منظم لتلبية الاحتياجات عند تنفيذ برنامج التدريب مع الأخذ في الاعتبار مهمة المنظمة. يساعد تقييم الاحتياجات الشركات على تحديد ما إذا كان التدريب ضرورياً عند تنفيذ أي برنامج للتدريب. يمكن تحديده من خلال إجراء تحليلات على ثلاثة مستويات، والتي تشمل المنظمة والوظيفة والفرد.

٢. تحليل الاحتياجات التدريبية: Training needs assessment

يتضمن تقييم احتياجات التدريب ثلاثة مستويات مختلفة من التحليل: التنظيمي، المهمة / الوظيفة، الفرد / الشخص (Noe et al., 2010).

أ- التحليل التنظيمي:

يمكن تشخيص احتياجات التدريب من خلال تحليل النتائج التنظيمية والنظر في الاحتياجات التنظيمية المستقبلية. وهذا يعني تحديد (المعرفة والمهارة والقدرة) المملكة العربية السعودية التي ستكون مطلوبة الآن وفي المستقبل كوظائف وتنظيم ((Mathis & Jackson, 2010)). على المستوى التنظيمي، يعتبر التدريب ضمن سياق ثقافة المنظمة، وسياساتها وهيكلها واستراتيجيتها.

يأخذ هذا التحليل في الاعتبار كيف سيساعد التدريب المنظمة أو الوحدة في تحقيق أهدافها وكيف يمكن أن يؤثر التدريب على ديناميكيات مكان العمل اليومية بين الوحدات المختلفة. كما (Noe et al., 2010)، يتضمن

ب- تحليل المهمة / الوظيفة:

الطريقة الثانية لتحليل الاحتياجات التدريبية هي مراجعة الوظائف المعنية والمهام التي يتم تنفيذها في تلك الوظائف. من خلال مقارنة متطلبات الوظائف بالمعرفة والمهارات والقدرات للموظفين يمكن تحديد احتياجات التدريب. وفقاً لـ (Noe et al., 2010)، يتضمن تحليل المهام تحديد المهام والمعرفة المهمة والمهارة والسلوكيات التي يجب التأكيد عليها في تدريب الموظفين لإكمال مهامهم.

قد تشمل مصادر تحليل الحاجة على مستوى المهمة المملكة العربية السعودية للموظفين، ومواصفات الوظيفة، والمعايير، والفعالية، وبيانات الكفاءة، واستطلاعات الموظفين.

ج- تحليل الفرد / الشخص:

الوسيلة الثالثة لتشخيص الاحتياجات التدريبية تركز على الأفراد وكيفية أدائهم لوظائفهم. يعتبر المستوى الفردي للتقييم أن الأشخاص سيتم تدريبهم. يتطلب تحليلاً لمستويات المعرفة والمهارات الموجودة لديهم بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بأساليب التعلم المفضلة لديهم، والشخصية، والأساليب الشخصية في التفاعل مع الآخرين، وأي احتياجات خاصة قد يمتلكها الموظفون.

٣. تصميم البرنامج Training Design

- بمجرد تحديد أهداف وإجراءات التدريب، يمكن أن يبدأ تصميم التدريب. سواء كان التدريب خاصاً بالوظيفة أو بطبيعته الأوسع نطاقاً، يجب تصميم التدريب لمعالجة الأهداف المحددة. من أجل معالجة الأهداف المحددة، يجب أن يكون محتوى التدريب مفيداً ومرتبئاً بأهداف التدريب. كما يرى Noe et al (2010)، يتم تعزيز الدافع للتعلم عندما يكون التدريب مرتبطاً بمساعدة المتعلم مثل ما يتعلق بمهام الوظيفة الحالية أو المشاكل أو تحسين المهارات أو التعامل مع الوظائف أو تغييرات الشركة. بالإضافة إلى أن سياق التدريب يجب أن يكون مماثلاً لبيئة العمل. يجب مراعاة كل عنصر من العناصر التالية حتى يكون تصميم التدريب فعالاً وينتج التعلم.
- خصائص المتعلم - القدرة على التعلم، والدافع للتعلم، والكفاءة الذاتية، والمنفعة / القيمة المتصورة، وأنماط التعلم.
 - الاستراتيجيات التعليمية - الممارسة / التغذية الراجعة، التعلم الزائد، النمذجة السلوكية، الأمثلة القائمة على الخطأ، التعزيز / التأكيد الفوري.
 - نقل التدريب - الارتباط الاستراتيجي، والدعم، والفرص والمساءلة.
- بالنظر إلى تلك الاحتياجات، كيف ينبغي تصميم أو تنظيم برنامج التدريب على أفضل وجه؟

٤. تقديم التدريب:

بعد تصميم التدريب، يمكن أن يبدأ التسليم الفعلي للتدريب. بصرف النظر عن نوع التدريب الذي تم القيام به، يمكن استخدام عدد من الأساليب والطرق لتقديم التدريب. مفتاح التدريب الناجح هو اختيار الطريقة الأفضل لتحقيق هدف التدريب. هناك خيارات داخلية وخارجية لتقديم التدريب.

وفقاً لـ (Noe et al., 2010)، عند تقديم التدريب، من الضروري وجود تنسيق وإدارة جيدة للبرنامج مثل القضاء على الإلهاء الذي قد يتعارض مع التعلم؛ التأكد من أن غرفة التدريب منظمة بشكل صحيح ومريحة ومناسبة لطريقة التدريب؛ وكذلك جدولة الجدول الزمني المناسب للتدريب ثم مراقبة الجدول الزمني للتدريب.

عندما يقوم الشخص بأعمال الحديقة، فقد تكون بعض أدوات البستنة أكثر فائدة من الأخرى. هذا المنطق ينطبق أيضاً على اختيار بعض وسائل التدريب دون غيرها. وبغض النظر عما إذا كانت البرامج داخلية أو خارجية، فإن أغلب الشركات تستخدم عدة وسائل مختلفة لنقل المعرفة والمهارات إلى القوى العاملة، وعادة ما تعرف باسم التدريب المختلط أو التعلم المختلط. والتي تعتمد على الجمع بين وسائل التدريب المختلفة بطريقة إستراتيجية بهدف الوصول إلى الأهداف الخاصة ببرنامج التدريب، ولكن هذه الوسائل تتغير بشكل مستمر، فمنذ عشر سنوات كان 90% فقط من الدورات التدريبية يعتمد على الوسائل التكنولوجية، ولكن هذه النسبة قد تضاعفت الآن بشكل كبير. ويتم تقييم كل وسيلة واختبارها وفقاً لوظيفتها، وسوف نناقش هذه الوسائل في الفقرة التالية (Wayne & Joseph, 2016).

٥. . تقييم التدريب :

يجب على المديرين أن يسعوا جاهدين لتطوير واستخدام مقاييس التدريب والتطوير. يتفق معظم المديرين على أن التدريب لا يكلف، بل يؤتي ثماره، وأن التدريب استثمار وليس نفقة. ومع ذلك، يجب تحديد القيمة الفعلية للتدريب إذا كانت الإدارة العليا مستعدة للاستثمار فيه. يعتمد الإطار التقليدي لتقييم التدريب على أربعة معايير. على الرغم من أن هذا الإطار قد تم تطويره منذ عقود، إلا أن المتخصصين في الموارد البشرية يعتمدون عليه في الغالب لتنظيم جهود التقييم.

أ. المعيار الأول:

ردود أفعال المتدربين، يشير إلى مدى إعجاب المتدربين بالبرنامج التدريبي من حيث فائدته وجودة السلوك. يتم قياس ردود أفعال المتدربين، عند تقييمها، عند الانتهاء من جلسة التدريب عن طريق المسح. يمكن أن تكون أسئلة الاستطلاع محددة أو عامة ("ما مدى رضاك عن عرض استراتيجيات مهارات المبيعات؟" مقابل "ما مدى رضاك عن برنامج التدريب الشامل؟"). قد تساعد هذه المعلومات في التدريب يحدد المصممون جوانب المشكلة المحتملة في التدريب بالإضافة إلى الأسباب المحتملة لأوجه القصور.

ب. المعيار الثاني:

التعلم، يشير إلى مدى فهم المبادئ والحقائق والتقنيات والاحتفاظ بها في الذاكرة من قبل الموظف. كما هو الحال مع ردود أفعال المتدربين، غالبًا ما يتم تقييم التعلم عند الانتهاء من البرنامج التدريبي (وأحيانًا خلال الدورة التدريبية) من خلال الاختبارات المناسبة (سرعة الطابعة أو استدعاء المفاهيم من الذاكرة). كلا معيار التقييم مهم لأنه من المتوقع أن تؤدي ردود الفعل الإيجابية للمتدرب والتعلم إلى المزيد من الطرق الملموسة والمتعلقة بالوظيفة لتقييم التدريب.

ج. المعيار الثالث:

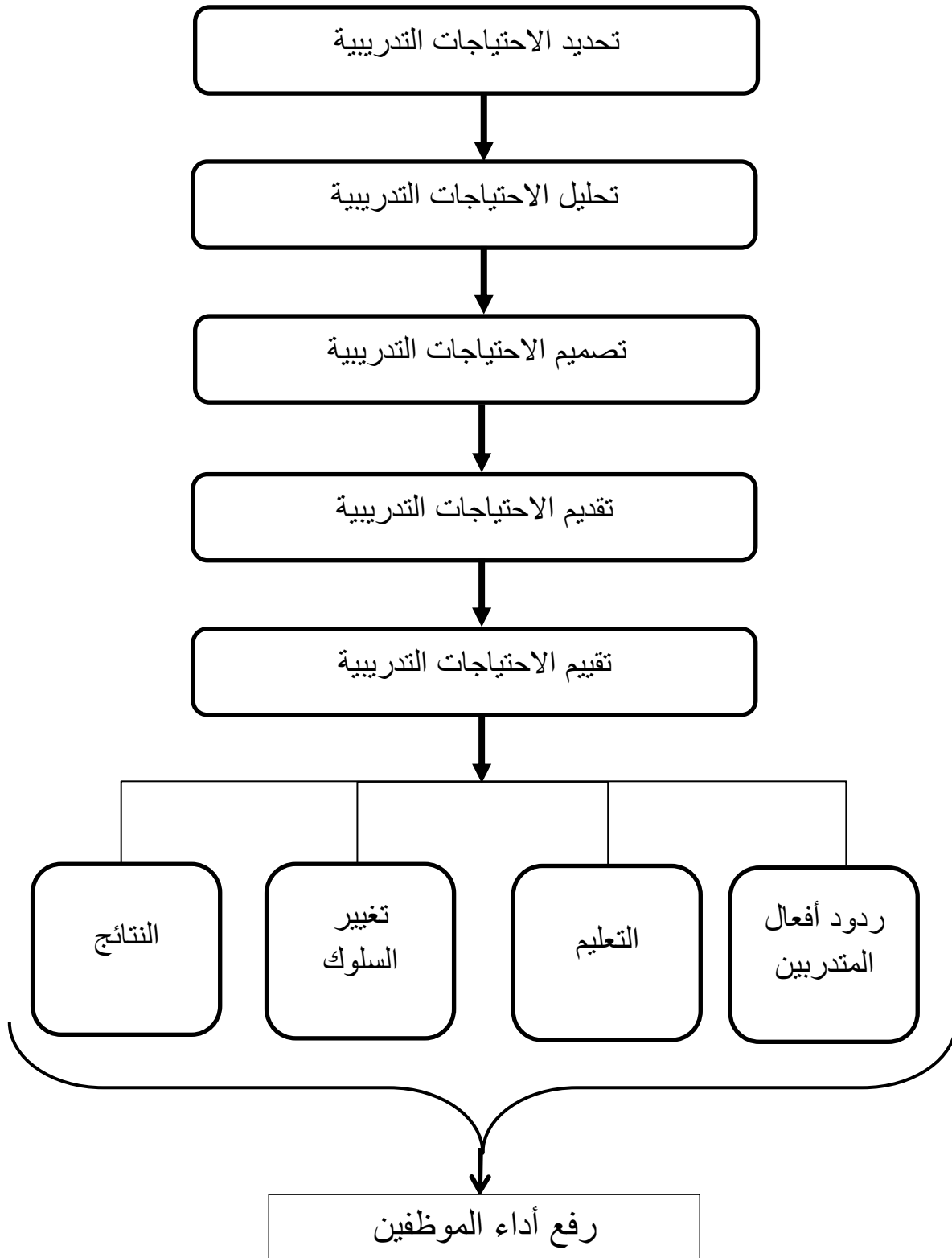
تغيير السلوك، يشير إلى التغييرات في السلوكيات أو الأداء المرتبط بالوظيفة التي يمكن أن تُعزى إلى التدريب. على وجه التحديد، يقوم هذا المعيار بتقييم نقل التدريب. يشير نقل التدريب إلى المدى الذي يعمم فيه الموظف المعرفة والمهارة المكتسبة في التدريب إلى مكان العمل، وكذلك يحافظ على مستوى إتقان المهارة أو المعرفة المكتسبة في التدريب. مثال على التعميم قد يكون تطبيق المبادئ للتعامل بفعالية مع الأفراد "الصعبين" في بيئة تدريبية للتعامل دبلوماسياً مع العملاء الغاضبين، أو إدارة زميل عمل شديد التنافسية في مكان العمل. مثال على صيانة المهارة هو ما إذا كانت سرعة الكتابة البالغة 90 كلمة في الدقيقة التي تظهر أثناء التدريب تستمر مع مرور الوقت عندما يعود الموظف إلى وظيفته.

د. المعيار الرابع:

النتائج، يشير إلى مدى تحقيق المنظمة للنتائج الملموسة التي يمكن أن تُعزى إلى التدريب. تشير النتائج التنظيمية إلى نتائج مثل تحسين الإنتاجية، وانخفاض التكاليف، وارتفاع جودة المنتج أو الخدمة. تشير النتائج في سياق التدريب إلى ما إذا كانت المنظمة (ومدى جودة أو ضعف) قد حققت ميزة تنافسية. وبالمثل، فإن تقييم النتائج بمرور الوقت يمكن أن يوضح ما إذا كانت الميزة التنافسية (وإلى أي مدى جيد أو ضعيف) قد تم الحفاظ عليها بمرور الوقت. في حين أن الكثير من الأبحاث حول ردود أفعال المتدربين والتعلم والسلوك قد تراكت على مدى العقود العديدة الماضية، فقد تم تحقيق مكاسب قليلة نسبيًا للنتائج (Monday& Martocchio, 2016).

يقارن تقييم التدريب نتائج ما بعد التدريب بأهداف ما قبل التدريب للمديرين والمدربين والمتدربين. يساعد فحص نتائج البرنامج في تقييم فعاليته. يجب أن تكون هذه النتائج مرتبطة بأهداف البرنامج. تتمثل الأهداف الرئيسية لأي عملية تقييم هي تقييم النطاق الواسع للنتائج الفردية والنتائج التنظيمية بالإضافة إلى العائد على الاستثمار.

ويوضح الشكل رقم (1) ان مراحل عملية التدريب كما يلي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تحليل الاحتياجات التدريبية، تصميم الاحتياجات التدريبية، تقديم الاحتياجات التدريبية، وتقييم الاحتياجات التدريبية). والآتي شرح لهذه المراحل:



الشكل (4) : مراحل عملية التدريب

(١) تحديد احتياجات التدريب:

يعتبر التحديد الضروري لأداء المهمة معلومات أساسية ستساعد في اختيار طرق التدريب. على سبيل المثال، يمكن أن تكون المحاضرة البسيطة في الفصل وسيلة فعالة لنقل المعرفة الأساسية حول مبادئ خدمة العملاء والمعرفة بالمنتج، ويمكن أن تكون مسرحيات الأدوار نهجاً فعالاً لجعل المتدربين يوضحون ما إذا كانوا قد تعلموا المعرفة الأساسية ويمكنهم الجمع بين المعرفة والمهارات بشكل فعال استكمال مهام مندوب خدمة العملاء.

ووفقاً لكاهنة وكاهنة (2019)، فإن "تقييم احتياجات التدريب التنظيمي هو مرحلة تشخيصية لخطة التدريب"، ويشمل الحاجة للتقييم تحديد سبب الحاجة إلى أنشطة تدريبية محددة ووضع التدريب في سياق تنظيمي مناسب. وقد لوحظ أن تقييم الاحتياجات في التدريب أمر أساسي ويجب أن يكون عملية مستمرة من أجل تحديد أنواع التدريب التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. بدون تحليل الاحتياجات مما يؤدي عادة إلى إنفاق الوقت والتكلفة. تحليل احتياجات التدريب هو النشاط الرئيسي للنهج المنهجي ويعمل بشكل أساسي على تحديد أي تناقضات وفجوة التدريب بين المعرفة والمهارة والقدرة الحالية وتلك المطلوبة في الوقت الحاضر (حمود، 2017).

تحليل الاحتياجات التدريبية:

يتضمن تقييم احتياجات التدريب ثلاثة مستويات مختلفة من التحليل: التنظيمي، المهمة / الوظيفة، الفرد / الشخص (Noe et al., 2010).

أ- التحليل التنظيمي:

يمكن تشخيص احتياجات التدريب من خلال تحليل النتائج التنظيمية والنظر في الاحتياجات التنظيمية المستقبلية. وهذا يعني تحديد (المعرفة والمهارة والقدرة) المملكة العربية السعودية التي ستكون مطلوبة الآن وفي المستقبل كوظائف وتنظيم. على المستوى التنظيمي، يعتبر التدريب ضمن سياق ثقافة المنظمة وسياساتها وهيكلها واستراتيجيتها.

يأخذ هذا التحليل في الاعتبار كيف سيساعد التدريب المنظمة أو الوحدة في تحقيق أهدافها وكيف يمكن أن يؤثر التدريب على ديناميكيات مكان العمل اليومية بين الوحدات المختلفة (Mello 2011). كما (Noe et al., 2010)، يتضمن التحليل التنظيمي تحديد مدى ملائمة العمل للتدريب، بالنظر إلى إستراتيجية أعمال الشركة، ومواردها المتاحة للتدريب، والدعم من قبل المديرين والأقران لأنشطة التدريب.

يأتي التحليل التنظيمي من مقاييس تشغيلية متنوعة للأداء التنظيمي مثل الإدارات أو المناطق ذات معدل دوران مرتفع، وشكاوى العملاء، ومعدلات التظلم المرتفعة، والحوادث، والتغيب العالي، والأداء المنخفض، وأوجه القصور الأخرى التي يمكن تحديدها. بعد تحديد مثل هذه المشاكل، يمكن تطوير أهداف التدريب إذا كان التدريب حلاً. أثناء التحليل التنظيمي، يمكن استخدام مجموعات التركيز من المديرين لتقييم التغييرات والأداء التي قد تتطلب التدريب.

ب- تحليل المهمة / الوظيفة:

الطريقة الثانية لتحليل الاحتياجات التدريبية هي مراجعة الوظائف المعنية والمهام التي يتم تنفيذها في تلك الوظائف. من خلال مقارنة متطلبات الوظائف بالمعرفة والمهارات والقدرات للموظفين يمكن تحديد احتياجات التدريب. وفقاً لـ Noe et al., يتضمن تحليل المهام تحديد المهام والمعرفة المهمة والمهارة والسلوكيات التي يجب التأكيد عليها في تدريب الموظفين لإكمال مهامهم.

قد تشمل مصادر تحليل الحاجة على مستوى المهمة المملكة العربية السعودية للموظفين، ومواصفات الوظيفة، والمعايير، والفعالية، وبيانات الكفاءة، واستطلاعات الموظفين.

ج- تحليل الفرد / الشخص:

الوسيلة الثالثة لتشخيص الاحتياجات التدريبية تركز على الأفراد وكيفية أدائهم لوظائفهم (Mathis & Jackson (2010). يعتبر المستوى الفردي للتقييم أن الأشخاص سيتم تدريبهم. يتطلب تحليلاً لمستويات المعرفة والمهارات الموجودة لديهم بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بأساليب التعلم المفضلة لديهم، والشخصية، والأساليب الشخصية في التفاعل مع الآخرين، وأي احتياجات خاصة قد يمتلكها الموظفون (حمود، 2017). كما Noe et al., "التحليل الشخصي هو عملية لتحديد ما إذا كان الموظفون بحاجة إلى التدريب، ومن يحتاج إلى التدريب، وما إذا كان الموظف مستعداً للتدريب" (2010, P.277).

٢) تصميم التدريب:

بمجرد تحديد أهداف وإجراءات التدريب، يمكن أن يبدأ تصميم التدريب. سواء كان التدريب خاصاً بالوظيفة أو بطبيعته الأوسع نطاقاً، يجب تصميم التدريب لمعالجة الأهداف المحددة. من أجل معالجة الأهداف المحددة، يجب أن يكون محتوى التدريب مفيداً ومرتبئاً بأهداف التدريب. كما Noe et al (2010), يتم تعزيز الدافع للتعلم عندما يكون التدريب مرتبطاً بمساعدة المتعلم مثل ما يتعلق بمهام الوظيفة الحالية أو المشاكل أو تحسين المهارات أو التعامل مع الوظائف أو تغييرات الشركة. بالإضافة إلى أن سياق التدريب يجب أن يكون مماثلاً لبيئة العمل.

٣) تقديم التدريب:

بعد تصميم التدريب، يمكن أن يبدأ التسليم الفعلي للتدريب. بصرف النظر عن نوع التدريب الذي تم القيام به، يمكن استخدام عدد من الأساليب والطرق لتقديم التدريب. مفتاح التدريب الناجح هو اختيار الطريقة الأفضل لتحقيق هدف التدريب (Noe et al., 2010).

٤) تقييم التدريب :

يقارن تقييم التدريب نتائج ما بعد التدريب بأهداف ما قبل التدريب للمدربين والمدرّبين والمتدربين. كما "يتضمن تقييم التدريب مناهج تهدف إلى تقييم فاعلية التدريب، والتي تتضمن عادةً تعليقات من الموظفين والمدربين". يساعد فحص نتائج البرنامج في تقييم فعاليته. يجب أن تكون هذه النتائج مرتبطة بأهداف البرنامج. تتمثل الأهداف الرئيسية لأي عملية تقييم هي تقييم النطاق الواسع للنتائج الفردية والنتائج التنظيمية بالإضافة إلى العائد على الاستثمار . وفقاً لـ (Noe et al., 2010). أسباب تقييم التدريب هي:

أولاً. التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج. يتضمن ذلك تحديد ما إذا كان البرنامج يلبي أهداف التعلم، وجودة بيئة التعلم، وما إذا كان يتم نقل التدريب إلى الوظيفة.

ثانياً. لتقييم ما إذا كان المحتوى، والمؤسسات، وإدارة البرنامج (بما في ذلك الجدول الزمني، وأماكن الإقامة، والمدربين، والمواد) تساهم في التعلم واستخدام محتوى التدريب في الوظيفة.

ثالثاً. تحديد الفوائد المالية وتكاليف البرنامج.

رابعاً. مقارنة تكاليف ومزايا برامج التدريب المختلفة لاختيار البرنامج الأفضل.

ثانياً أداء العاملين:

تتألف جوهر الأداء كفاءة اقتصادية من ثلاثة عناصر رئيسية وفقاً لـ (Guillen & Cecile, 2014):

١. العنصر الأول هو تحديد القيمة المستهدفة، والذي يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

٢. العنصر الثاني هو معايير تقييم الأهداف، والتي تشمل المؤشرات الفردية أو مجموعات المؤشرات.

٣. العنصر الثالث هو نظام القياس والتقييم، والذي يحدد قواعد قياس المؤشرات وطرق تقييمها.

إذا كان لدى المشاركين دوافع كافية ويرغبون حقاً في تحقيق أهدافهم، فيجب أن يشاركوا في عملية التحكم في البحث عن الأهداف وفقاً لذلك. كما أن تعاونهم في تخطيط التدابير لتحقيق الأهداف ضروري أيضاً، حيثما أنهم هم الذين سينفذون هذه التدابير (Jakada, 2018).

بالنسبة لجوهر الرقابة، فإنه يتمثل في مقارنة النتائج الفعلية المحققة مع الخطة، والتفكير في الانحرافات وحلها. يتمثل جوهر مراقبة الموظفين في مراقبة وتقييم الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وطموحات الشركة المرتبطة بشكل مباشر أو تتأثر بإدارة الموارد البشرية (Nguyen، 2020). في الاستخدام الضيق، تركز مراقبة الأفراد على الجوانب الكمية والتشغيلية، وتقييم كفاءة وإنتاجية أعمال شؤون الموظفين. وفي الاستخدام الأوسع، فهي تراقب جودة إدارة الموارد البشرية وممارساتها وأدواتها. وللتحكم في عمليات شؤون الموظفين المختلفة، يتطلب التحكم في متغيرات ومؤشرات القياس المختلفة (Ifadah، 2021).

في النظرية والممارسة الاقتصادية، يُعتبر أداء العمل مؤشراً على نشاط العامل. يتم تعريف أداء العمل بطرق مختلفة من قبل الباحثين. ومع ذلك، كقاعدة عامة، يتم التركيز على الأداء بالنسبة للسلوك أو النتائج (وفقاً لمؤشرات كمية) (Chen، 2017). وبشكل عام، يعكس أداء العمل كمية وجودة العمل الذي يقوم به العامل في ظروف معينة خلال فترة زمنية محددة.

يمكن تعريف أداء العمل بأنه النتائج التي يتحققها العامل والتي ترتبط بأهداف الشركة الاستراتيجية ورضا العملاء وتحقيق النتائج الاقتصادية. في الشركات الحديثة، تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم بشكل مستهدف. ولتحقيق الأهداف الصعبة، يتطلب الأمر مراقبة وتقييم نتائج العمل، وتصحيح أي انحرافات غير مرغوب فيها، وتقديم المكافآت، وتوفير التدريب والتثقيف للموظفين (Nouri & Boukerbot، 2021).

يميل الأفراد إلى تحقيق الأداء بناءً على طريقة قياس أدائهم واستمرارهم في القيام بالأعمال المستحقة للمكافأة. فإذا أخبرنا الأفراد بتوقعاتك ومكافأتهم عند تحقيقها، وعاقبتهم عندما لا يتحققون منها، فإنهم سيتحفزون لتحقيق الأهداف. ومع ذلك، في الواقع، لا يكون إدارة الأداء التنظيمي ونظم المكافآت بسيطة بهذا الشكل، بل تتضمن عدة أهداف ومعايير لا تعكس دائماً السلوك الفعلي والحوافز، والتي قد لا ترتبط دائماً بالمعايير أو الأهداف. والنتيجة هي تطبيق معقد وقد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، ويمكن وصفها بأنها "أنا أكافئ أ، رغم أننا نطلب ب" (Guillen، 2014). يمكن أن يكون تقييم الأداء (مراجعة الأداء) فرصة هامة للمديرين لاكتشاف أفكار جديدة في عملية الابتكار يمكن استخدامها في جميع جوانب الشركة (Shahzad & Luqman، 2012). واحدة من المتطلبات الأساسية لبناء نظام لمراقبة وقياس وتقييم الأداء الداخلي للشركة هي أن يتمكن النظام من زيادة تحفيز الموظفين وتشجيع مشاركتهم الشخصية وتحقيق توافق أهداف الموظفين مع أهداف الشركة (التوافق في الأهداف) بأعلى مستوى ممكن. ذلك يساعد على جعل الأهداف الاستراتيجية المعقدة للشركة فعالة قدر الإمكان (Murali et al.، 2017).

إدارة الأداء الفعالة تتضمن عدة خطوات وممارسات. قبل كل شيء، يجب تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس التي يجب على الموظفين تحقيقها. يمكن أن تكون هذه الأهداف ذات طابع كمي مثل زيادة المبيعات أو تحقيق أرباح محددة، وكذلك أهداف ذات طابع نوعي مثل تحسين رضا العملاء أو تطوير مهارات الموظفين.

ثم يتم تنفيذ تقييم الأداء الذي يتضمن جمع المعلومات حول أداء الموظفين بناءً على المعايير المحددة مسبقاً. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لتقييم الأداء، بما في ذلك الملاحظات المباشرة، واستعراض الأداء، وتقييم زملاء العمل، واستبيانات العملاء.

بعد جمع المعلومات، يتم تحليلها وتقييم أداء كل موظف بناءً على المعايير المحددة. يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتوفير ملاحظات بناءة لتحسين أدائهم. يمكن أيضاً تحديد فرص التطوير والتدريب لتعزيز قدرات الموظفين. وأخيراً، يجب أن يُعاد تقييم الأداء بشكل منتظم لضمان استمرار تحقيق الأهداف وتطوير الموظفين. يمكن أن يكون هناك تعديلات على أهداف الأداء والمعايير بناءً على تطور الشركة واحتياجاتها.

بشكل عام، تساهم إدارة الأداء الفعالة في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما تعمل على بناء بيئة عمل ملائمة وتطوير قدرات الموظفين بشكل مستدام.

عند تحليل أداء الموظفين وعوامل الأداء، تلعب المؤشرات الأدائية دوراً حاسماً. فتتمثل هذه المؤشرات إما في الأداء المباشر، مثل كمية ونوعية العمل المنجز، أو الأداء غير المباشر، مثل استقرار الأداء في الوقت المحدد، وحوادث العمل، والغيابات، والتغيبات، والتغيرات في جودة العمل أو العمليات العقلية والحالة النفسية، ومستوى التوتر العاطفي، والتعب، والتوتر والضغط النفسية والإحباط التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف أثناء العمل وغيرها (Khleifat & Al Mlahma، 2020).

تقييم الموظفين يعتبر أمراً مهماً للشركات والمؤسسات المختلفة. فهو يشكل الأساس لإدارة الموارد البشرية والمجالات الإدارية الأخرى في الشركة. إن تقييم الموظفين يعد أداة فعالة لتحفيزهم ومراقبتهم وتوجيههم. كما يتيح للشركة تتبع أداء الموظفين ومقارنته بأداء زملائهم. يوجد نوعان من تقييم الموظفين، وهما: التقييم الرسمي - المعروف أيضاً بالتقييم المنهجي - والتقييم غير الرسمي، والذي يتم عادة من قبل المشرف أثناء العمل اليومي. من الناحية العملية، يعني تقييم الموظف وأدائه في الشركة تحديد كيفية أداء الموظف لعمله والمهام المتعلقة بوظيفته، بالإضافة إلى سلوكه تجاه زملائه (13).

وفقاً لـ Issa وآخرين (2022)، يؤدي تقييم أداء الموظفين إلى التأثيرات التالية على الشركة والأفراد:

- السيطرة على فعالية العمليات والممارسات في إدارة الموارد البشرية.
- التدقيق وكشف إمكانيات العمل للإدارات والأفراد.
- تقييم الأداء بهدف تمكين الفرد من أن يكون مسؤولاً عن تعلمه وتطويره.
- تقييم الأداء كأساس لتحقيق المكافأة العادلة.
- تحسين العلاقات والتواصل في الشركة.

يملك نظام قياس الأداء تأثيرًا قويًا على سلوك الأفراد داخل وخارج الشركة. ولكي تنجح وتزدهر، يجب على الشركات تأخذ بعض النقاط في الاعتبار عند تقييم أداء الموظفين:

١. **تحديد أهداف واضحة:** يجب على الموظفين معرفة الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها ومعايير الأداء المتوقعة.
٢. **رصد الأداء:** يجب على الشركة والمشرفين توفير نظام فعال لرصد أداء الموظفين من خلال ملاحظات مستمرة وتقييمات منتظمة.
٣. **توفير ردود فعل بناءة:** يجب أن تتضمن عملية التقييم ردود فعل بناءة ومفصلة للموظفين حول أدائهم، بما في ذلك نقاط القوة ونواقص الأداء وفرص التحسين.
٤. **توفير تدريب وتطوير:** يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتنمية للموظفين وتوفير الفرص المناسبة لتعزيز مهاراتهم وتطويرهم.
٥. **المكافآت والمزايا:** يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد المكافآت والمزايا التي يستحقها الموظفون بناءً على أدائهم المتميز.
٦. **التواصل الفعال:** يجب أن يكون هناك تواصل منتظم بين الموظفين والمشرفين لمناقشة تقييم الأداء وتوضيح التوقعات والمخاوف والفرص.

يجب أن يتم تنفيذ عملية تقييم الأداء بشكل عادل وموضوعي، مع الاهتمام بتوفير التوجيه والدعم للموظفين لتحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم. قد تختلف أساليب وإجراءات تقييم الأداء من شركة لأخرى بناءً على طبيعة العمل والثقافة المؤسسية.

العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين:

التدريب له علاقة مباشرة بأداء الموظفين في المؤسسات والشركات. يمكن أن يؤثر التدريب بشكل إيجابي على أداء الموظفين عن طريق تطوير مهاراتهم ومعرفتهم، وزيادة مستوى الكفاءة والفهم في مجال عملهم.

أحد الأثر الإيجابية للتدريب هو تحسين المهارات. يساعد التدريب الموظفين على تعلم وتطوير المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة أعلى. من خلال تعزيز المعرفة والفهم، يصبح بإمكان الموظفين تطبيق المفاهيم والأدوات المكتسبة في العمل العملي، مما يساهم في تحسين أدائهم.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الثقة لدى الموظفين في قدرتهم على التعامل مع تحديات العمل. عندما يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات الجديدة، يتحسن شعورهم بالقدرة على تنفيذ المهام بكفاءة، وبالتالي يزداد ثقتهم في أداء واجباتهم.

يمكن للتدريب أيضًا أن يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية للموظفين. عندما يكتسب الموظفون المهارات الجديدة والأساليب الفعالة، يصبحون قادرين على إنجاز المهام بشكل أفضل وبشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الالتزام والمشاركة لدى الموظفين. عندما يشعرون بأن صاحب العمل ملتزم بتطويرهم وتقديم الفرص للتعليم والنمو، يزداد ارتباطهم بالمؤسسة ويكونون أكثر استعدادًا للمساهمة بأفضل طريقة ممكنة.

علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تقليل الأخطاء والمخاطر في مكان العمل. من خلال توفير التدريب اللازم، يتم تعزيز الوعي بالسلامة والجودة والإجراءات الصحيحة. يساهم ذلك في تقليل الأخطاء والمخاطر وتحسين جودة العمل والأداء العام.

بشكل عام، يمكن القول إن التدريب يعد استثمارًا هامًا يساهم في تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم. بالتالي، يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين أداء الموظفين، زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، تعزيز الالتزام والمشاركة، وتحقيق نتائج أفضل في المؤسسة أو الشركة.

الفصل الأول

الإطار النظري

القسم الثالث

الدراسة المنهجية

١. منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمراجع. كما أجرى دراسة تطبيقية على عدد من العاملين في الشركات الناشئة، حيث استخدم المنهج التحليلي، حيث يعتمد على عدد من المؤشرات التي اختارها الباحث.

٢. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث المؤسسات السعودية. وبالتالي فإن عينة البحث تشمل 50 من الأفراد العاملين في الشركات الناشئة السعودية، ويبين الجدول (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب الت في التخصص الوظيفي للمبحوثين.

التوصيف الوظيفي	العدد	النسبة
مهندس	12	24%
مدير إداري	3	6%
عامل إنتاج	18	36%
مطور أفراد	17	34%
المستوى العلمي	العدد	النسبة
شهادة ثانوية	24	48%
بكالوريوس	17	34%
ماستر	7	14%
دكتوراه	2	4%
عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة
0	7	14%
1-3	27	54%
3-5	15	30%
5 فأكثر	1	2%

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب العوامل الديموغرافية

٣. جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان ورقي سيتم توزيعه على المبحوثين.

يشمل الاستبيان على قسمين من الأسئلة:

المحور الأول: أسئلة ديموغرافية.

- الاسم:
- سنوات الخدمة الوظيفية :

مدير مالي ☐

مدير مجلس تنفيذي ☐

مسؤول إدارة المشاريع ☐

مدير موارد ☐

المحور الثاني: دور التدريب في رفع أداء الموظفين:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١. هل تعتقد أن التدريب يلعب دورًا مهمًا في تطوير مهارات الموظفين؟					
٢. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
٣. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
٤. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
٥. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
٦. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					
٧. هل يساعد التدريب الموظفين في تعلم أساليب وأدوات جديدة للعمل؟					

الجدول رقم (2) نموذج استبيان رضا موظف

٤. تحليل البيانات:

التحقق من صدق الاستبانة معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1	0.65
2	0.72
3	0.83
4	0.73
5	0.65
6	0.81
7	0.77

الجدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (3) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.65-0.83 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٥. المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام التحاليل الإحصائية الآتية:

a. اختبار العينة الاحادية T TEST.

b. اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعا للبيانات التعريفية.

c. الانحدار الخطي البسيط.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3:

يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) في الشركات الناشئة السعودية ويتفرّع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى للتحصيل العملي.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق One way anova :

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	الذكاء الاستراتيجي
0.002	6.683	0.046	2	0.093	Between Groups
		0.007	98	0.679	Within Groups
			100	0.771	Total

الجدول رقم (4) الدالات الاحصائية 1

يبين الجدول (4) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث أن قيمة دالة التباين $F=6.68$ والدالة الاحصائية $Sig=0.002$ أصغر من 0.05 ونقبل الفرضية (يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى للتحصيل العملي).

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى للمسمى الوظيفي.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق One way anova :

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	الذكاء الاستراتيجي
0.003	4.972	0.034	3	0.103	Between Groups
		0.007	97	0.668	Within Groups
			100	0.771	Total

الجدول رقم (5) الدالات الاحصائية 2

الجدول رقم (5) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث

يبين الجدول (4) أن قيمة دالة التباين $F=4.97$ والدلالة الاحصائية $Sig=0.003$ أصغر من 0.05 ونقبل الفرضية (يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى للمُسَمَّى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى لعدد الدورات التدريبية.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق One way anova :

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	الذكاء الاستراتيجي
0.000	6.509	0.041	4	0.165	Between Groups
		0.006	96	0.607	Within Groups
			100	0.771	Total

الجدول رقم (6) الدالات الاحصائية 3

الجدول رقم (6) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لعدد الدورات التدريبية

يبين الجدول (6) أن قيمة دالة التباين $F=6.50$ والدلالة الاحصائية $Sig=0.000$ أصغر من 0.05 ونقبل الفرضية (يوجد تأثير معنوي للعمليات التدريبية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة السعودية يُعزى لسنوات الخبرة).

الملخص:

يلعب التدريب دوراً كبيراً في أداء العاملين في المنظمات من خلال ترميم الثغرات في خبراتهم، وتنمية مواهبهم واستثمارها في تحسين واقع المنظمات. ورغم التعقيدات التي تواجهها عمليات التدريب عبر خطواتها الخمس إلا أن الدراسات السابقة جميعها اتفقت على فعالية هذه المراحل في تنمية الخبرات والقدرات بين الموظفين، إضافة إلى الآثار الجانبية مثل التحفيز وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاج فيما يتعلق بتحسين الشركات.

1. Abbas, Munir. (2018). The Impact of Determining Training Needs and Training Content and Duration on the Performance of Staff at the Syrian Private University, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, 34 (1), 405-442, Syria.
2. Al-Kubaisi, Amer. (2010). Human Resources Management in the Civil Service, Arab Organization for Administrative Development, League of Arab States, Cairo.
3. Al-Qarala, Abdel Moneim Musa. (2018). The impact of a strategy on the performance of human resources in Jordan Meteorological Department, Al-Hussein Bin Talal University Journal of Research, 4 (1), 236-258.
4. Armstrong, Michael,(2010),"Strategic Human Resource Management":A Guide To Action,4th,Ed.
5. Bhat, Z. (2013). Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India. Indian Journal of Applied Research. 3(6). 292-293.
6. DeNisi, Angelo S., Griffin, Ricky W. (2011): HR (1st edition). Boston: Cengage Learning.
7. Guillen, Olivia, Cezanne, Cecile, "Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey,". Journal of Organizational Change Management, vol. 27, no. 5, pp. 839-850, August 2014.
8. Ifadah, Nasyik , Alimudin, Arasy, Utoyo, Tri, and Suyono, Joko, "Work Loyalty and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment.", Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Monterrey, November 3-5, 2021.
9. Jakada, Muhammad and Hussaini, Alkasim, "Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty among University Non-

- Academic Staff,”. Nigerian Journal of Management Technology & Development. vol.9, no. 2, December 2018, ISSN: 2006-1676
10. Kafi, Mostafa Youssef. (2014). Human Resources Management from an Administrative Perspective, 1st Edition, Arab Community Library for Publishing and Distribution, Amman.
 11. Mia, Ali Younis, SheikhTheeb, Salah, Al Shamsi, Salem Rashid. (2009). Measuring the impact of training on the performance of workers in the Directorate of Education in Al Buraimi Governorate in the Sultanate of Oman, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, 31 (1), 135-156, Syria.
 12. Mousa Al-Saudi, Mohammad Al-Ajlouni, and Loui Al-Naji,(2016), Effectiveness of Training and its impact on employee performance in the Department of Lands and Survey , Asian Journal of Business and Management Sciences , Vol. 3 No. 01 [06-22] ,P.6-22.
 13. Nguyen, Ha Hong., Nguyen, Trung Thanh, and Nguyen, Phong Thanh, “Factors Affecting Employee Loyalty: A Case of Small and Medium Enterprises in Tra Vinh Province, Viet Nam”. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, vol. 7. no.1, pp. 153–158, 2020. <https://doi.org/10.13106/JAFEB>.
 14. Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling, and Lee Ching-Sung, “The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan.”, International Journal of Managerial Studies and Research. vol. 5, issue 2, pp 76-81, February 2017.
 15. Shahzad, Fakhar & Luqman, Adeel, Khan, Ayesha, and Shabbir, Lalarukh. (2012), “ Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview.” , Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, vol. 3, no. , January 2012.
 16. Ravikant Sangurde, (2019), Training And Development: Process, Types and Impact.
 17. Scott A. Snell, and Shad S. Morris, (2019), Managing Human Resources, 18th Edition, CENGAGE.

18. Wagaye Chaka,(2017), The Effect of Training on Employee Performance: The Case of Selected Colleges in Addis Ababa University, A Thesis Submitted to the Addis Ababa University School of Commerce in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters of Arts in Human Resource Management
19. Wayne Mondy, and Joseph J. Martocchio, (2016), Human Resource Management, Fourteenth Edition, Global Edition, Pearson Education Limited 2016.

٢٠. الشمري، زبد بن مهلهل، وطه، محمود ابراهيم عبد العزيز، ومحمد، هيثم عبد المجيد. (2017). أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسه على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. المجلد 50، العدد 50. الصفحة 250 – 211.

٢١. ماهر، أحمد. (2005). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، القاهرة.

٢٢. مساعدة، إيمان عاقلة. (2008). استراتيجية أداء المعلم. منشورات مدرسة محمد بن راشد للتعليم الثانوي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة.

٢٣. الهيتي، خالد عبد الحكيم. (2017). إدارة الموارد البشرية. دار وائل. عمان. الطبعة الرابعة.

٢٤. هلال، حسام الدين رمضان عبد الحميد. (2018). فعالية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير الأداء الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة المنصورة. رسالة لنيل الماجستير. كلية الآداب. جامعة المنصورة.

٢٥. كاهنة، مصاديد وكاهنة، خابر. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة. مذكرة لنيل الماجستير. جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٢٦. حمود، لجين. (2017). دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات – دراسة مرجعية. مشروع تخرج لنيل البكالوريوس. الجامعة العربية السورية، كلية إدارة الأعمال.

٢٧. بن عنترة أحمد. إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظيفة.. دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان.

٢٨. السالم، مؤيد سعيد، (2009)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

٢٩. موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2005

30. Noe, Raymond A. / Hollenbeck, John R. / Gerhart, Barry / Wright, Patrick M. (2011): Fundamentals of Human Resource Management (4th edition). New York: McGraw-Hill Irwin.