

أثر التدريب على تطوير أداء العاملين

(بالتطبيق على العاملين بجامعة تبوك)

المملكة العربية السعودية

(دراسة حالة)

Impact of training on employees' performance development

(Upon applying at the employees in University of Tabuk)

KINGDOM OF SAUDI ARABIA

اعداد الطالبة

ياسمين محمد الحباشنه

٢٠٢١٢٠٥٩١١

بكالوريوس إدارة المشاريع

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

المشروع النهائي ٢

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة - مقدمة. - مشكلة الدراسة. - أهمية الدراسة . - أسئلة الدراسة. - أهداف الدراسة. - فرضيات الدراسة. - نموذج الدراسة .	٣ - ١٥
٢	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة - تمهيد. - تعريف التدريب. - التخطيط للبرامج التدريبية. - أنواع التدريب. - علاقة التدريب بالقوى العاملة. - تحديد احتياجات التدريب. - أساليب التدريب. - متغيرات الدراسة	١٦ - ٣٣
٣		٣٤ - ٣٦
٥	المراجع	٣٧ - ٣٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة .
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- نموذج الدراسة .

المقدمة :

تواجه منظمات اليوم تحديات كثيرة حيث أنها مطالبة برفع كفاءتها والاهتمام بالتطوير والتجديد وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة بالإضافة إلى مواجهة المنافسة العالمية المستعرة، فلم يعد التعليم أو التدريب من خلال الرؤساء المباشرين يكفي لاكتساب المعرفة والمهارة التي يطلبها التطور السريع في المعرفة (الشريف و آخرون ، ٢٠٢٢ ، ٢٦٥)

تزايد اهتمام المؤسسات و الشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق اليت يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها.

تحتاج المنظمة تطوير العاملين حتى يتمكنون من تأدية مهام اكثر تعقيداً وأهمية ولتحقيق ذلك تعمل المنظمة على تعيين العدد المطلوب من العاملين وتحديد مهامهم وكذلك التطوير المنتظم لقدرتهم عبر إقامة برامج تدريبية لهم.(محمد و فتاح ، ٢٠١١ ، ٢٦٣)

ويعد التدريب من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المؤسسات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة ، نحو تحقيق هذه الميزات.

إن الأهمية التي يحققها التدريب تعود بالفائدة على الأفراد العاملين في المؤسسات ، حيث يساعد الأفراد في تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل مما يساهم في تطوير أداء العاملين ويوفر الفرصة أمام الأفراد للترقية في العمل.

ذكر الجببير، مؤمن خالد (٢٠٢٢) في دراسته ،أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش : " يحتل التدريب مكانة عالية في اهتمامات منظمات الأعمال، سواء كانت حكومية أو أهلية، فهو الطريقة التي تستطيع بها المنظمة تزويد منسوبيها بالمهارات والمعلومات اللازمة. وتهتم الدول سواء كانت متقدمة أو نامية - بالتدريب، وذلك لمردودة الإيجابي على الأفراد في أداء أعمالهم داخل المؤسسة، ويعرف التدريب بشكل عام بأنه العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قاد ار على أداء مهام محددة بشكل أفضل". (الجببير ، ٢٠٢٢ ، ٤٠٨) .

كما ذكرت نشاش ، فضيلة (٢٠٢٠) في دراستها دور التدريب في تحسين أداء العاملين، تكمن الأهمية الأساسية للتدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة ، لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها ، وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية والإبتكارية للعاملين في المؤسسة.(نشاش، ٢٠٢٢ ، ١١) .

وذكر الصاعدي (٢٠١١) في دراسته ، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية حول تنوع التدريب : " تتعدد أنواع التدريب والتصنيفات، بتعدد معايير المستخدمة في التصنيف، فوفقاً لمكان انعقاد التدريب و يقسم التدريب إلى التدريب في مواقع العمل والتدريب خارج العمل. ووفقاً لمعيار الهدف يقسم التدريب إلى أربعة أنواع أساسية هي : (التدريب لتجديد المعلومات، وتدريب المهارات، والتدريب المهني، والتدريب السلوكي). (الصاعدي ، ٢٠١١ ، ٦٩)

ذكر أمام (٢٠١٨) إن الاهتمام بالتخطيط للبرامج التدريبية بالطرق والأساليب الحديثة هو الطريق السليم لمعرفة الإمكانيات والطاقات المختلفة من الموارد البشرية التي توفر

لإدارة المنظمة أي كان نوع المنظمة حكومية أو خاصة وحتى تحافظ على أعلى معدلات الأداء من قبل العاملين لديها ، و يساعد في تحسين العمل الفعال بالنسبة لموارد المنظمة، ويقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف الوظيفية التخصصية المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها . (إمام ، ٢٠١٨ ، ٣٠٦)

وفي العمل الإداري يوجد هناك أنواع من التدريب المتخصص في مجال الإدارة . يهدف التدريب في هذا المجال إلى تنمية المهارات والخبرات التخصصية بغرض توفير الإمكانيات والخبرات لمواجهة مشكلات العمل وهي التي تقدم حسب طلبات الجهات الحكومية وتكون عادة متخصصة في مهارات وموضوعات تهم وزارة أو هيئة دون غيرها. وتستحوذ البرامج التدريبية على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها وتبرز أهمية تلك النتائج في تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم ، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للعاملين، فيرفع من مستوى طموحهم وينمي دوافعهم ويحسن معدلات أدائهم فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في أعمالهم وتحمل الأعباء والمسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقهم

مشكلة الدراسة :

الأفراد عندما يكتسبون مهارات وقدرات ومعارف جديدة، فإنهم يعملون على استثمار ذلك، من خلال تطوير أساليب عملهم التي تتطلب تطويراً في هياكل، وتقنيات، ووظائف، واستراتيجيات منظماتهم، ومهما وفر للمنظمة من تقنيات حديثة، وهياكل متطورة، فإنها لا تجدي شيئاً دون تدريب الأفراد على كيفية التعامل معها، إذن تبقى البرامج التدريبية الأمر الحاسم في عملية التطوير . (الغامدي ، ١٤٣١ ، ١٠٧)

تعرف البرامج التدريبية بأنها مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء. (عائدة ، ٢٠٠٨ ، ٨)

الفجوة النظرية :

تتوقف عملية نجاح المنظمات الحكومية والخاصة على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها، بوصفه الغاية والوسيلة الفعالة، في تطوير المنظمات وفي إجراء التغيرات المطلوبة فيها، لذا تحرص المنظمات على الاهتمام بهذا العنصر والاستفادة منه ، فتدريب الموارد البشرية في المنظمات بمختلف أنواعه سواء كان تدريب على راس العمل ، أو تدريب لاكتساب مهارات جديدة أو برامج تدريب مخصصة ، هي من الموضوعات التي تصب في صالح المنظمة وكذلك العاملين فيها

الفجوة التطبيقية :

يواجه العاملين في المنظمات بمختلف أنواعها حكومية أو خاصة مشكلات في تطوير قدراتهم ورفع مستوى أداهم للعمل بسبب نقص البرامج التدريبية، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بتدريب أفرادها والاهتمام بالبرامج التدريبية المقدمة من قبلها ، ومن خلال عملي في جامعة تبوك محل الدراسة ، تلاحظ لي عدم الاهتمام من قبل الإدارة بالبرامج التدريبية المقدمة للعاملين ، وأغلب التدريب السائد هو تدريب على رأس العمل من قبل رئيس القسم أو موظف له خبرة ، وهذا النوع يختص فقط بالموظف الجديد.

أهمية الدراسة :

التدريب عملية تعليمية متخصصة و موجهة بهدف إكساب المتدرب خبرة محددة؛ فإذا كان التعليم هو: "إكساب قواعد المتعلم المعرفة العامة"، فالتدريب هو: "إكساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص، بهدف رفع

الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية(موقع الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، مفهوم التدريب)

فالتدريب والبرامج التدريبية في المنظمات لها أثرها على أداء العاملين ، وتسهم في اكتساب العديد من المهارات المختلفة ، وتسهم في الوصول لأهداف المنظمة ، وعدم وضع برامج تدريبية من قبل الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية بالمنظمة يعتبر تقصيراً من تلك الجهات حيث أن مهام التدريب تعتبر من أهم أعمال (إدارة الموارد البشرية) في المنظمة . وتأتي أهمية هذه الدراسة من ناحيتين الأولى: النظرية، والثانية: التطبيقية العملية

الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة بأنها سوف تسهم في التعرف على العلاقة التي تربط التدريب ومشكلات التدريب في كل من أداء العاملين وتطويرهم ، وهذه تفيد الباحثين والدارسين في مواضيع التطوير أداء العاملين الذي يعد إضافة في هذا المجال خصوصاً والفاعلية.

١- تعتمد أهمية هذه الدراسة على أهمية موضوعها و الذي يتناول موضوع التدريب وأثره في تطوير العاملين .

٢- تبني أهمية الدراسة على أهمية عينة الدراسة و التي تتمثل في فئة من العاملين في جامعة تبوك و والتي تحتاج الى الكثير من الاهتمام في مجال التدريب .

٣- ان أهمية هذه الدراسة سوف تثري المكتبة العلمية في مجال تخصص إدارة الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية :

ترجع أهمية الدراسة التطبيقية إلى مساعدة المسؤولين في المنظمات العامة والخاصة ، للتعرف على الثغرات الموجودة في نظام التدريب المطبق حاليا على موظفي المنظمات العامة والخاصة ، والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات ليصبح النظام التدريبي أكثر كفاءة وفاعلية، ويسهم في تحسين أداء العاملين وتطويرهم ، وتطور المنظمة ، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

تظهر أهمية الدراسة في الناحية التطبيقية أيضا في انها تساعد في تطبيق البرامج التدريبية الحديثة وذلك من خلال تقديم طرق واساليب ترفع من أداء العاملين وكفاءتهم ونتاجيتهم بجامعة تبوك ، ولتحقيق الكفاءة العالية والتي تظهر بعد تدريب كافة المستويات الإدارية داخل جامعة تبوك واعداد القادة الإداريين

وتظهر أهمية هذه الدراسة التطبيقية في أنها :

(١) تلقي الضوء علي أهمية التدريب في المنظمات حيث أن العديد من المنظمات الحكومية والخاصة لا تعطي عملية تدريب العاملين فيها اهتمام مما ينتج عنه ضعف أداء العاملين فيها .

(٢) كما تأتي أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في رفع كفاءة المنظمات .

(٣) كذلك تأتي أهمية هذه الدراسة بالتعرف بأهمية البرامج التدريبية بالنسبة للمنظمة وللأفراد العاملين فيها (جامعة تبوك)

(٤) قد تسهم هذه الدراسة في خدمة دراسات أخرى تربط بمجال العاملين وتطويرهم.

(٥) قد تزود نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في جامعة تبوك بواقع التدريب وأثره في تطوير أداء العاملين فيها.

أسئلة الدراسة :

تأتي مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أثر التدريب على العاملين في تطوير أداءهم في جامعة تبوك؟

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما مستوى تأثير التدريب على العاملين في جامعة تبوك؟
٢. ما مستوى تأثير المشكلات التدريبية على أداء العاملين في جامعة تبوك؟
٣. ما مدى تأثير التدريب في تطوير العمل في جامعة تبوك؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الاتي :

١. التعرف بأهمية التدريب للموارد البشرية بجامعة تبوك .
٢. التعرف بدور إدارة الموارد البشرية في جامعة تبوك في برامج التدريب.
٣. التعرف على بعض المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية جهة الدراسة عن التدريب وبرامجه .

فرضيات الدراسة :

يوجد أثر إيجابي للتدريب بعناصره على أداء العاملين في جامعة تبوك .

• الفرضيات الفرعية:

HA يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية على أداء العاملين
بجامعة تبوك

HB يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدورات التدريبية على تنمية مهارات
العاملين في جامعة تبوك.

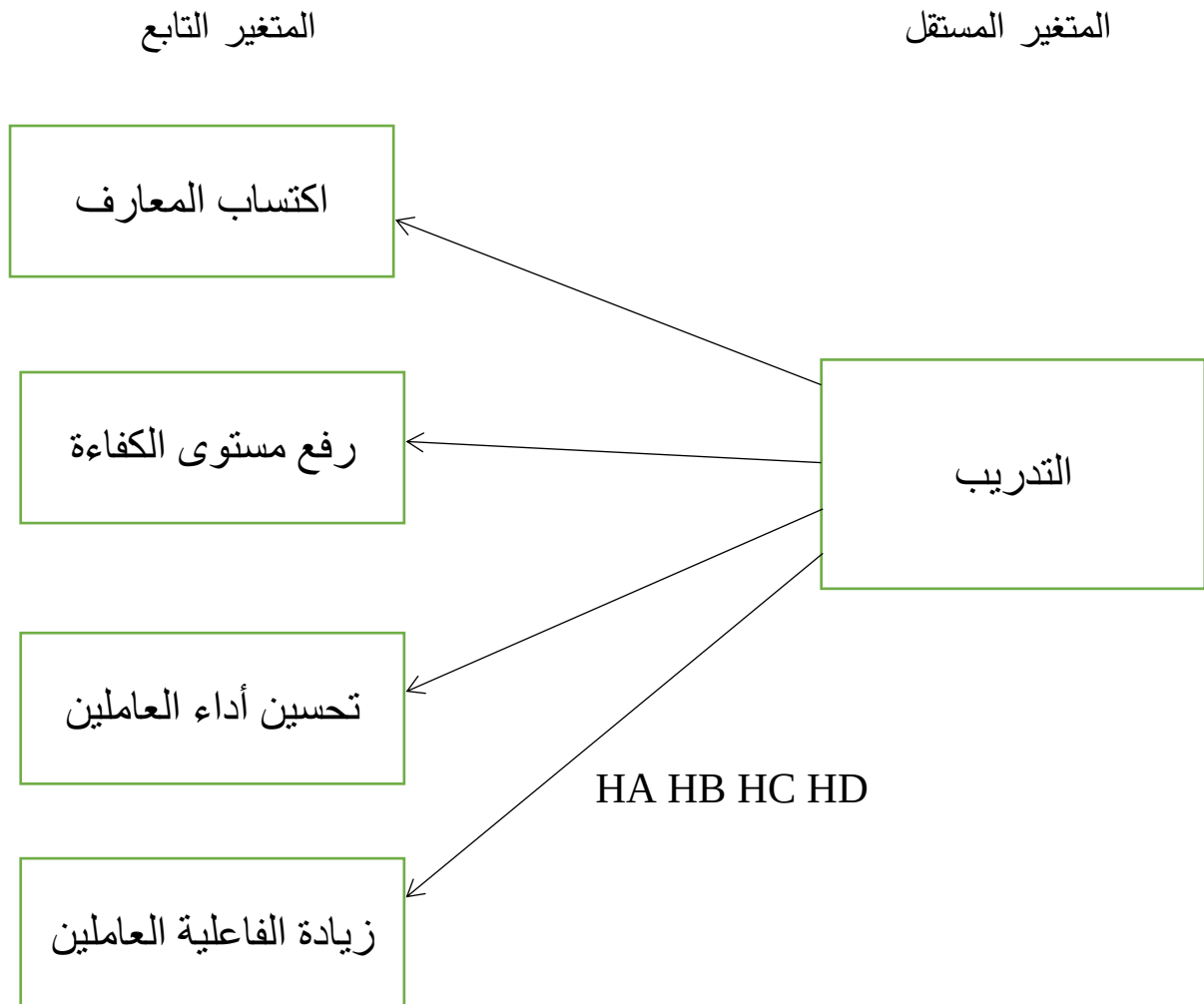
HC يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على أداء العاملين

في جامعة تبوك

HD يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات

الديموغرافية للعاملين بجامعة تبوك .

نموذج الدراسة :



الفصل الثاني
الدراسات السابقة
الأطار النظري

الدراسات السابقة :

مقدمة :

يمكن تعريف الدراسات السابقة بأنها: "الأبحاث السابقة التي يرجع إليها الباحث؛ من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ومن ثم القيام بدراستها بشكل جيد، ثم تحليلها بالطرق العلمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي، وبعد ذلك تحديد مدى التشابه والاختلاف فيما بينها وبين فرضيات البحث العلمي المقدم".

يُعدُّ تلخيص الدراسات السابقة على درجة كبيرة من الأهمية عند القيام بإجراء البحث العلمي، نظرًا لقيام الباحث العلمي بالتقريب عن استفسارات لأسئلة مُتعدِّدة تعلق بذهنه،

أهمية الدراسات السابقة :

يتطلَّب الأمر الاستعانة بالدراسات والمؤلفات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتمنح الدراسات السابقة الباحث العلمي كل التفاصيل المتعلقة بفرضية البحث، نظرًا لقيامه بجمع المعلومات من أكثر من مرجع أو مصدر، ويساعده ذلك على الوقوف على التفاصيل الدقيقة لموضوع البحث، وتمثل الدراسات السابقة مظهرًا أخلاقيًا بالنسبة للباحث العلمي من جانبين، الأول يتمثل في قيادة ببذل الجُهد والتعرُّف على كل ما يخصُّ موضوع الدراسة، والثاني يتمثل في نسب المجهودات إلى أهلها عن طريق الإشارة إلى مؤلفي المصادر والدراسات السابقة، وقد تُمثل تلك الدراسات مفتاحًا لجميع المشكلات التي افترضها الباحث العلمي، في حالة ما إذا توافقت أو دعمت مع ما هو مطروح في منهج البحث العلمي.

- دراسة خالد ساجت عطية (٢٠٢١) بعنوان ، (التدريب واثره في تحسين

اتصالات المنظمة)/ دراسة ماجستير منشورة، جامعة كربلاء

هدفت الدراسة الى اختبار اثر التدريب كمتغير مستقل متمثلا بأبعاده وسائل التدريب ، البرامج التدريبية ، الحاجات التدريبية) في اتصالات المنظمة كمتغير تابع وفق ابعادها وسائل الاتصال ، مستوى الاتصال ، لغة الاتصال) . وذلك عن طريق تطبيق البحث على عينة من الأفراد العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد اذ تم استخدام اسلوب العينة العشوائية بواقع (١٠٠) فرد. اتصالات المنظمة وتجلت اهمية البحث في تحديد اهم نقاط القوة والضعف لمديرية شباب ورياضة وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للبحث عن طريق استبانة صممت بالاعتماد على مقاييس جاهزة واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام (spss .v24) برنامج توصل البحث الى عدة نتائج من اهمها توافر وسائل التدريب والاتصالات في مديرية الشباب والرياضة بمستوى مرتفع، ويؤثر التدريب بدرجة كبيرة في الاتصالات. وقدم الباحث عدة توصيات منها ضرورة ان تقوم مديرية شباب ورياضة كربلاء بأجراء تغييرات وتحسينات مناسبة في برامج التدريب المستقبلية لضمان موائمتها للتطورات البيئية المختلفة.

- دراسة: د - جميلة علي فرحات الشنيتي (٢٠٢٠) بعنوان (أثر نتائج التدريب

على كفاءة العاملين بالمنظمة) دراسة منشورة مجلة دراسات الإنسان

والمجتمع

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية أثر التدريب علي كفاءة العاملين بالمنظمة. ولتحقيق ذلك تم تصميم استمارة استبيان خصيصا لخدمة هذه الدراسة، وشملت كافة البيانات المطلوبة من أجل معرفة دور و أهمية نتائج الإداري علي الموظفين بالمعهد قيد الدراسة وتم توزيعها هذه الاستمارة على الموظفين بالمعهد وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (٣٠) استبيان و تم استرداد (٢٦) استبيان ومن خلال استخدام المنهج الوصفي

لتغطية الجانب النظري والمنهج التحليلي لغرض تحليل وتوصيف المعلومات . توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: عدم وجود متابعة جيدة من قبل المسؤولين عن إقامة الدورات للموظفين لمعرفة مستوي تقديمهم في العمل، وبينت الدراسة عدم استفادة الغالبية العظمي من الموظفين من الدورات التي تقام وكذلك عدم تطبيق مضمون بعض الدورات التي تعطي حيث تكون في مجالات بعيدة عن العمل. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وذلك لتوفير الكثير من الجهد والنفقات وذلك لعدم إضاعة الوقت. كما أوصت على ضرورة تقييم أداء المتدربين ومتابعتهم بعد حضورهم للدورات التدريبية لمعرفة مستوي المهارات الذي وصل له الموظف.

- دراسة : خالد عبدالله الغامدي (١٤٣٥) بعنوان (دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام) دراسة منشورة ، جامعة الباحة .

تناول الباحث دراسته عن دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية - وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام

الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما
أوصت الدراسة بمنح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية
بتفوق.

الإطار النظري :

مقدمة:

يعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وما يتعلق بالأداء المتميز ، وإن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة . من هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة ، لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها ، على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية والابتكارية ، بشكل أساسي في رفع معدلات الأداء ، ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل ، بما يتناسب مع اللوائح والقوانين والأهداف الحديثة للمؤسسات ، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة وتوظيفها و تمكن عن طريق التدريب المستمر، هذا ما يدفع الموظف أو العامل في مجال عمله إلى تطوير نفسه ،

تعريف التدريب:

مفهوم كلمة التدريب: التدريب من مصدر "درب المدرب " إي القائم بإعمال التدريب ويعني ذلك من يتخذ التدريب مهنته وفي الإدارة عرف فايز خاطر في كتابه استراتيجية التدريب الفعال انه عبارة عن عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والأساليب المتعلقة بالعمل، أو هو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يعتقد انه مفيدة لهم. ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين. وبذلك يكون هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان. وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى الكفاءة

في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة.^(١)

التخطيط للبرامج التدريبية:

هو التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين، واستخدام الإمكانيات التي يمكن توفيرها من أجل إتباع الخطوات المناسبة لتلبية الاحتياجات وتحقيق أهداف المنشأة. ويمثل تخطيط التدريب مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل تدريبي، واتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه والموارد المختلفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أما البرنامج هو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة محددة.^(١)

- أهمية البرامج التدريبية:

يظل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المنظمة باعتبار هؤلاء العاملين هم رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الوظيفة والمنظمة على حد سواء. ويعد التدريب من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المؤسسات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة ، نحو تحقيق هذه الميزات .

أنواع التدريب :^(٣)

(١) التدريب عند بداية العمل :

هذا النوع من التدريب يقوم به الشخص المسؤول داخل القسم وهو يكون موجه إلى الموظف الجديد ، حيث يمارس هذا التدريب بصفة يومية حتى يكون الموظف

(١) فايز الخاطر : إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٠ م. ص ١١

(١) الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، متاح على وزارة التربية والتعليم على الموقع : <http://www.taqweer.com>

(٣) الصاعدي، سامر عبيد عبدالله ، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٠١١ م ص ٦٩

الجديد على دراية كاملة بأعمال القسم الذي يعمل فيه وأن يكتسب المهارات اللازمة لأداء العمل ، وتقييم الناتج لهذا التدريب يظهر من خلال ممارسة الموظف الجديد للعمل بطريقة سهلة وعادية .

(٢) التدريبات العلاجية :

هذا النوع يعتبر تدريب لتصليح بعض الأخطاء أو تصحيح مسار معين للموظفين وكما هو أسمه فهو علاجي ويتضمن هذا النوع من التدريب . رفع الكفاءة مثلاً أو إعادة تدريب في مهام معينة

(٣) التدريبات ذات الطابع التخصصي :

يهدف التدريب في هذا المجال إلى تنمية المهارات والخبرات التخصصية بغرض توفير الإمكانيات والخبرات لمواجهة مشكلات العمل وهي التي تقدم حسب طلبات الجهات الحكومية وتكون عادة متخصصة في مهارات وموضوعات تهم وزارة أو هيئة دون غيرها.

علاقة التدريب بالقوى العاملة :

أن التدريب يسد ويعالج الفجوات والمشاكل في خطة القوى العاملة ففي أثناء إعداد الخطة تظهر الفجوات واختلالات ، ومن أهم طرق علاج تلك الفجوات هو التدريب الذي يساعد على تدبير الإعداد المناسب للعاملين في الوظائف والمهارات المحددة في الزمن الملائم .

يستطيع التدريب أن يغير مهارات العاملين : من نوعية مهارات معينة إلى نوعية مهارات أخرى ، ويسمى هذا النوع بالتدريب التحويلي .

يستطيع التدريب أن يرفع إنتاجية العاملين : من خلال زيادة مهاراتهم وتحسين استخدام الأدوات والمعرفة والتكنولوجيا .

يمكن للتدريب أن يعيد تأهيل بعض العاملين : بعض العاملين الذين لديهم ظروف خاصة كالإصابة أو العجز ، ويسمح ذلك النوع من التدريب للمنظمة بالمحافظة على العاملين .

مواكبة المنظمة للمتغيرات المحيية بها : ومن هذه التغيرات ما يمس التكنولوجيا والأسواق والعملاء ، فاستخدام التكنولوجيا يفرض على خطة القوى العاملة أن تستخدم التدريب لكي تؤهل العاملين لهذه التكنولوجيا .

أنواع وفلسفات التدريب:

هناك فلسفات وطرق تدريب ترتبط وتتكامل بخطة القوى العاملة ، وتستطيع المنظمة أن تختار الطرق التدريبية التي تخدم خطة القوى العاملة وتساعد في علاج مشاكلها . من ناحية الفائض أو العجز . ومن أهم طرق التدريب ذات الصلة بخطة القوى العاملة ما يلي :

- التدريب المهني .
- التدريب التخصصي .
- التدريب الإداري .
- التدريب التحويلي .
- إعادة التأهيل المهني.
- التدريب أثناء العمل .

ويمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد . التدريب أثناء العمل . تدريب لتجديد المعرفة والمهارة تدريب بغرض الترقية والنقل . التدريب للتهيئة للتقاعد .	التدريب المهني الفني . التدريب التخصصي . التدريب الإداري .	داخل الشركة . خارج الشركة . في شركات خاصة . في برامج حكومية .

تحديد احتياجات التدريب :

تعريف الحاجة للتدريب : تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج تدريب وتخصص موارد مالية عالية لها ، لذلك يجب أن يستند البرامج التدريب على تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها الأفراد العاملين ، ويمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء

تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد :

يؤدي في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب ويرجع هذا القصور واحد أو أكثر من الأساليب التالية :

الترقية : تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين ومتطلبات الوظيفة الجديدة .

النقل : يؤدي إلى الفجوة نفسها الموجودة في النقطة السابقة .

تقييم الأداء : يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فارق بين الاداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم) .

تحديد هدف التدريب :

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل اهداف، وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدة ، ويحاول كل برنامج ان يحقق هذه الاهداف ،وان يتأكد انه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج .ويجب أن تكون المحصلة النهائية لتحقيق اهداف البرامج هي تحقيق لأهداف للقوى العاملة .

تصميم برنامج التدريب :

يلي تحديد الحاجة الى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة ،ويتضمن تصميم برنامج التدريب عدة موضوعات اهمها تحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد اساليب التدريب ، والادوات المساعدة فيها .

أساليب التدريب :

يقوم المدرب خلال إدارة الدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ، ومن تلك الأساليب المحاضرة والمناقشة وتمثيل الأدوار ودراسة الحالات ، ودراسة الواقع .

التدريب العملي : يقوم المدرب بعض طريقة الأداء والإجراءات لتفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ، ويلاحظ هذا السلوب يناسب للاعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة

تمثل الأدوار : يقوم المدرب بعض المشاكل والخلفية العلمية لها وبكادئها ويعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثلا عمليا على أن يقوموا بتنفيذه.

دراسة الحالات : في محاول إبراز الواقع في عملية التدريب يتم تعريض الدراسين لحالات من واقع العمل ويقومون بتناول إبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم للبدائل المختلفة .

ملخص :

أن التدريب يتكامل مع تخطيط القوى العاملة ، فهو يعالج الاختلال فهو يغير المهارات ويحسنها ويرفعها ، كما يقوم على إعادة التأهيل للعاملين . وأهم فلسفات وطرق تدريب القوى العاملة مايلي :

التدريب المهني والفني ، والتدريب التخصصي ، والتدريب الإداري ، والتدريب التحويلي ، وإعادة التأهيل المهني ، والتدريب أثناء العمل . ويعتمد التدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ومدى القصور في الأداء فعلى مستوى الفرد تشير أداء الفرد للضعف ، وهذا يتطلب الحاجة للتدريب ، ومن ناحية المنظمة تظهر الحاجة للتدريب في حالة إنشاء وحدات جديدة داخل المنظمة ، أو بسبب الجودة .

ويجب تحديد الأهداف التدريبية والتي أما أن تركز على تغيير اتجاهات وميول المتدربين أو رفع مهاراتهم ، أو تنمية معارفهم العلمية ، يلي ذلك وضع محتويات البرنامج التدريبي وتحديد أساليب التدريب اللازمة مثل (التدريب العملي ، وتمثيل الأدوار ، ودراسة الحالة ، والمحاضرات ، والمناقشة الجماعية) كذلك تحديد المساعدات التدريبية مثل (السبورة ، الأفلام والفيديو) كذلك اختيار المربين الأكفاء .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي ، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة . توضيح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسات البحثية تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح . يصف التعريف الإجرائية كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراستهم متسقة وموثوقة وصالحة .

3.2.1 التدريب (المتغير المستقل):

التدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء

3.2.2 اكتساب المعارف - تحسين الأداء (المتغير التابع):

- اكتساب المعارف الخبرة والمعرفة الواقعية. أنها تسمح للمتدرب بتطبيق مهاراتهم في بيئة مهنية وتطوير قدراتهم في مجال العمل.
- مستوى الكفاءة هو مقياس يساعد على تقييم التمكن المطلوب لوضعية الشغل، والمؤهلات اللازمة لتحقيق ذلك.
- تحسين الأداء هو قياس مخرجات عملية أو إجراء عمل معين، ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة المخرجات، أو زيادة الكفاءة، أو زيادة فعالية العملية أو الإجراء.

3.3 تصميم البحث:

في هذا القالب سنقدم هيكلًا يغطي خمس أمور منهجية مهمة ، يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض (البصل البحثي)

١. فلسفة البحث philosophy المنهج الوضعي positivist

٢. أسلوب التحليل Approaches استنتاجي deductive

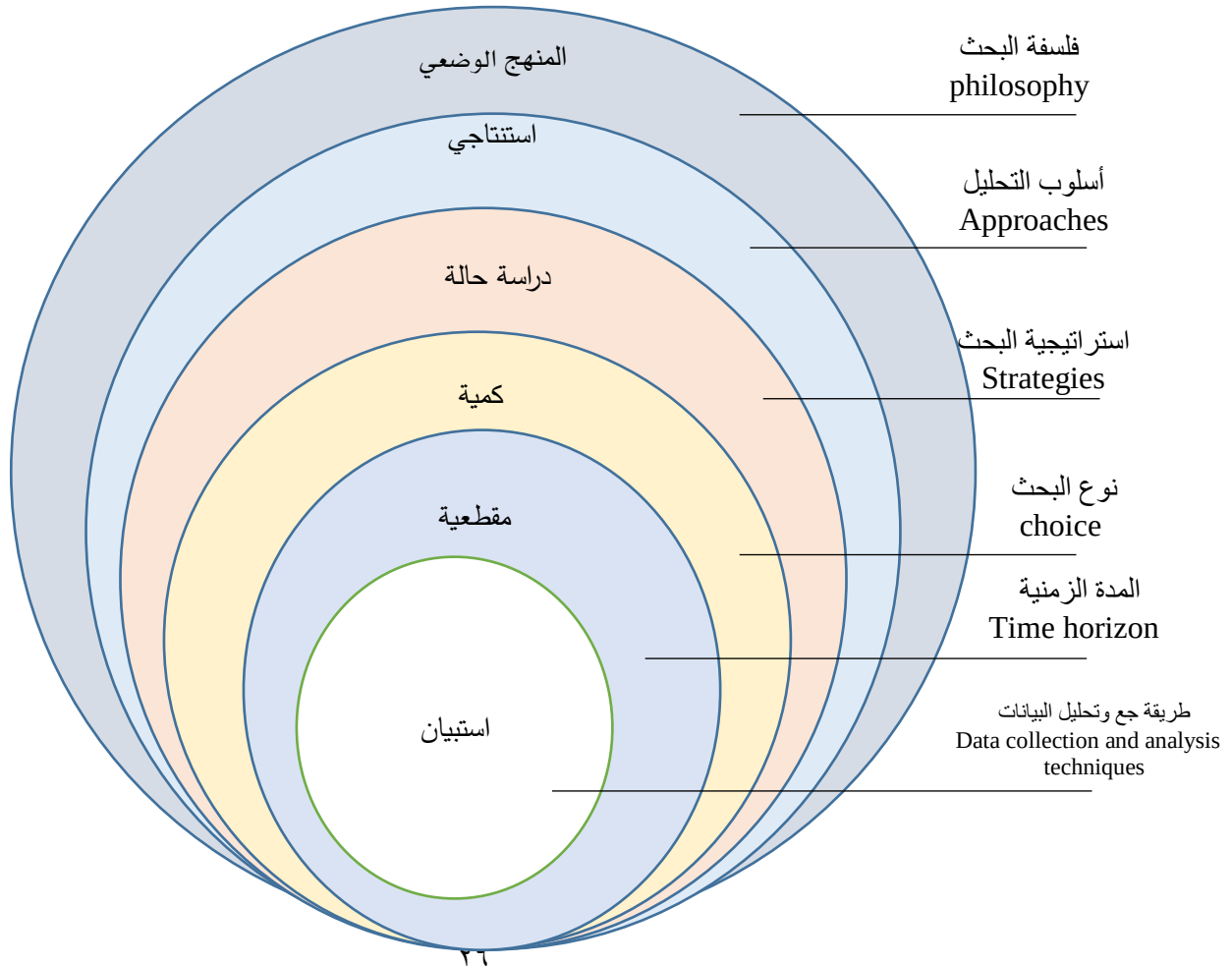
٣. استراتيجيات البحث Strategies دراسة حالة case study

٤. نوع البحث choice كمية quantitative

٥. المدة الزمنية Time horizon مقطعية cross-sectional

٦. طريقة جمع وتحليل البيانات Data collection and analysis techniques

الاستبيان Questionnaire



3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة.

3.4.1 مجتمع الدراسة:

جامعة تبوك : أفتحت جامعة تبوك في عام (١٤٢٧ هـ) الموافق (٢٠٠٦ م) ، وتضم الجامعة عدد من أعضاء هيئات التدريس عددهم (١٦٥٩) عضواً ، كما تضم الجامعة وفي كليات المختلفة (ست وثلاثون ألف) طالبة وطالب . وسوف يتم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في جامعة تبوك في مختلف الأقسام و التخصصات حيث يعمل في جامعة تبوك ما يقارب (٢٥٠٠) شخص حسب الإحصائية .

3.4.2 عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين العاملين في جامعة تبوك.

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم أخذ العينات من العينات غير احتمالية باستخدام العينات الملائمة عن طريق الاستبيان.

3.5 طرق جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث فعليه فقد أعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيان وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث .

3.5.1 المتغير المستقل (التدريب):

واعتمد الباحث على استبانة مرقس (2008) وذلك لقياس المتغير المستغل (التدريب) وذلك من حيث ثلاث أبعاد (اكتساب المعارف - مستوى الكفاءة - تحسين الأداء) وذلك في (٧) فقرات للمتغير .

الجدول رقم (١) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات
التدريب	التدريب حسب تقييم الأداء	١
	مناسبة برامج التدريب	٢
	دعم الإدارة للتدريب	١
	اكتساب المهارات	٣
المجموع الكلي		٧ فقرات

المصدر: الطالب

3.5.2 المتغير التابع (اكتساب المعارف - تحسين الأداء)

واعتمد الباحث على استبانة مرقس (2017) وذلك لقياس المتغير التابع وذلك من حيث ثلاثة أبعاد (اكتساب المعارف - مستوى الكفاءة - تحسين الأداء) والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (٢) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

تحديد الأهداف - عوامل النجاح - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات
اكتساب المعارف	الإداء الوظيفي	٧
مستوى الكفاءة	الرضا الوظيفي	٦
تحسين الأداء	المعوقات	٤
المجموع الكلي		١٧

3.6 أنواع البيانات:

هذا القسم يعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث :

3.6.1 البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث ، وتحقيق أهداف الدراسة. تم

توزيع الاستبيان الإلكتروني علي عينة ممثلة من الموظفين العاملين في إدارة المشاريع بجامعة تبوك وتم الحصول على معدل أستجابه عال.

- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة بواسطة برامج إحصائية متقدمة ، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

3.6.2 البيانات الثانوية:

تم البحث بشكل مكثف في الكتب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتم استراض الكتب والدراسات والمقالات العلمية المنشورة ذات الصلة .

- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الجامعة الخاص بإدارة المشاريع بها .

- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسات الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة .

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية () SPSS وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة . يساعد الباحثين على فهم التركيبة للمشاركين في الدراسة . تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقة حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العلمي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلي قياسه ، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

3.8 الخاتمة:

التدريب من أهم الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في المنظمات ، حيث أن التدريب أصبح من متطلبات الوظيفة، وهو بمثابة تحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات العاملين بقصد زيادة الإنتاجية، والهدف الرئيسي من التدريب هو تطوير قدرات العاملين و إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم من أجل تطوير مساهمهم الوظيفي.

لذا تزايد اهتمام المنظمات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمنظمة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة.

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،
يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على آراء واتجاهات الموظفين بشأن معرفة أثر التدريب على للموظفين بجامعة تبوك ، لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة ، والتفضل بالإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من الأثر الكبير على صحة النتائج التي يتوصل اليها الباحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

<https://forms.gle/eSmYv9QVUuLY5DYc7>

المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

الجنس:

() ذكر

() أنثى

عدد سنوات الخبرة:

() من ٥ سنوات فأقل

() من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات

() أكثر من ١٠ سنة

المؤهل العلمي:

() ثانوي أو أقل

() بكالوريوس

() دراسات عليا

فقرات الأسئلة

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : التدريب في جامعة تبوك						
١	يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب العاملين في الجامعة .					
٢	يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين .					
٣	تهدف الإدارة العليا بالجامعة من خلال التدريب إكسابك المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز العمل.					
٤	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة للجامعة الوظيفية.					
٥	الوقت المحدد للتدريب كان كافياً.					
٦	يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب					
٧	تدعم وتهتم الإدارة العليا بعقد برامج تدريبية للموظفين.					
المحور الثاني : علاقة التدريب بالأداء الوظيفي						
١	ساعد التدريب على تطوير وتحسين قدراتي ومهاراتي في أداء العمل					
٢	تعقد إدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للموظفين					
٣	ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي.					
٤	يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء في العمل وتجنب الأخطاء أثناء العمل					
٥	انعكست مشاركتي في البرنامج التدريبي على التطبيق في العمل					
٦	ساعدت الدورات التدريبية على نقل المعرفة لزملائي في مجال التخصص.					
٧	أرى أن هناك علاقة بين التدريب والأداء.					
المحور الثالث : علاقة التدريب بالرضا الوظيفي						
١	يزيد التدريب من شعوري بالرضا من عملي وأدائي التدريبي .					
٢	يسهم التدريب في تعزيز ثقتي بنفسي وتنمية قدراتي ورضائي عن عملي .					
٣	يسهم التدريب في تحقيق الانتماء لمكان عملي.					
٤	يساعد التدريب على الابتكار والتجديد وبالتالي برضائي عن ما أقدمه من عمل .					
٥	أشعر برضا كامل عن البرامج التدريبية المقدمة لي					
٦	إحساسك بعد التدريب بالتقدير من مديرك والزملاء في العمل يحن من رضاك في العمل .					
المحور الرابع : معوقات التدريب						
١	عدم اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بالبرامج التدريبية					
٢	عدم اهتمام المتدربين بالبرامج التدريبية المعدة له.					
٣	التوزيع العادل للدورات التدريبية بين الموظفين من معوقات البرامج التدريبية .					
٤	عدم وجود تقييم فعال لمحتوى البرامج التدريبية.					

المراجع :

الغامدي، سعيد بن محمد . التطوير التنظيمي، الناشر المؤلف ،الرياض. ١٤٣١هـ
لخاطر، فايز، ٢٠١٠ م. إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع،
عمان

الصاعدي، سامر عبيد عبدالله ٢٠١١ م ، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية
للقائدات الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
الرياض.

عباس، سهيلة محمد ٢٠٠٣، ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر
والتوزيع، عمان

داود، علي سعد محمد ، العامري، محمد الرئيس، ٢٠١٣، موسوعة التدريب في
التنمية الادارية ،ادارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي الاسكندرية .

الدراسات العلمية :

نشاش، فضيلة ٢٠٢٠، دور التدريب في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية
بمستشفى تيلان - الجزائر دراسة ماجستير منشورة.

الجغبير ، مؤمن خالد ٢٠٢٢، أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش،
دراسة منشورة

محمد، رجاء جاسم و فتاح ،بتسام احمد ٢٠١١ ، أثر برامج التدريبية في تطوير اداء
العاملين ، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد(٧)

عائدة ، نعمان ٢٠٠٨ علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ،
جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم لإدارية و المالية.

الشريف، وائل حامد مصباح وآخرون، ٢٠٢٢، دور التدريب فى تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة ، دراسة منشورة ، مجلة العلوم البيئية كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية – جامعة عين شمس.

إمام، محمد بيومي محمد ، ٢٠١٨، أثر استخدام التدريب كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، العدد (٤)

المواقع الإلكترونية :

(١) موقع الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، مفهوم التدريب

www.abahe.uk

(٢)