

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

كلية الادارة / ماجستير إدارة الأعمال



دور برامج التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية:
دراسة وصفية تحليلية

إعداد الطالبة / صالحه عايش فاتي

252001636

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025م-1447هـ

مقدمة:

يُعدّ العنصر البشري من أهمّ الموارد التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها، إذ يمثّل المحرك الرئيس للأنشطة المختلفة، ومصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغيّر والتعقيد. ولم يُعدّ الاهتمام بالموارد البشرية مقتصرًا على استقطاب القوى العاملة فحسب، بل امتدّ ليشمل الاستثمار المنظم في تطوير قدراتها ومهاراتها ومعارفها، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات.

وفي هذا الإطار، يُعدّ التدريب والتطوير من أبرز مداخل تنمية الموارد البشرية، حيث يسهمان في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، ومواكبة التطورات التقنية والتنظيمية المتسارعة، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل. وقد ازدادت أهمية التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية في ظل التحوّلات التي تشهدها في إطار رؤية 2030، وما صاحبها من توسّع في الاستثمارات، وارتفاع مستوى التنافسية، وازدياد الحاجة إلى كفاءات بشرية قادرة على الإسهام الفعّال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الكبرى.

ورغم ما تبذله الشركات الكبرى من جهود في مجال التدريب والتطوير، سواء من حيث حجم الموارد المرصودة أو عدد البرامج المنفذة، فإنّ التساؤل لا يزال مطروحًا حول مدى فاعلية هذه الجهود في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، وحول درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية بصورة علمية متكاملة، ونوعية البرامج المقدّمة، ومستوى التزام الإدارة العليا، ومدى توظيف التكنولوجيا الحديثة في تصميم البرامج وتنفيذها وتقويمها. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة علمية تسعى إلى تحليل دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تنامي الاهتمام بوظيفة التدريب والتطوير في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، والاستثمار المتزايد في هذا المجال، فإنَّ درجة انعكاس هذه الجهود على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ما تزال غير واضحة بالقدر الكافي. كما تشير ممارسات بعض الشركات إلى أن التدريب يُنقَد أحياناً بوصفه نشاطاً روتينياً أو استجابةً لمتطلبات آنية، دون أن يستند إلى رؤية استراتيجية متكاملة تربط بين أهداف البرامج التدريبية والأداء الفعلي للعاملين. إضافة إلى ذلك، تُظهر الأدبيات ذات الصلة تفاوتاً في درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، التخطيط، التنفيذ، التقويم)، وتبايناً في نوعية البرامج التدريبية والتطويرية، ومستوى التزام الإدارة العليا بها، وفي توظيف التكنولوجيا الحديثة في عمليات التدريب، مما يثير تساؤلات حول مدى إسهام هذه الأبعاد مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تناول موضوع التدريب والتطوير وعلاقته بالأداء الوظيفي في سياق الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.
2. تقدّم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين أبعاد التدريب والتطوير (مراحل العملية التدريبية، نوعية البرامج، التزام الإدارة العليا، استخدام التكنولوجيا الحديثة) وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بما يمكن الباحثين من الاستفادة منه في دراسات لاحقة.
3. تسعى الدراسة إلى سدّ جانب من الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت التدريب والتطوير بوصفهما مدخلاً استراتيجياً متكاملاً لتعزيز الأداء الوظيفي في بيئة الشركات الكبرى السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. توفر نتائج الدراسة بيانات ومؤشرات يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبرى عند تخطيط برامج التدريب والتطوير وتصميمها وتنفيذها وتقويمها بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
2. تساعد متخذي القرار في الشركات الكبرى على التعرف إلى درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية، ونوعية البرامج التدريبية المقدّمة، ومستوى التزام الإدارة العليا، ومدى توظيف التكنولوجيا الحديثة، وما يرتبط بذلك من جوانب قوة وقصور، ومن ثمّ تطوير السياسات والإجراءات ذات الصلة.

3. تُسهم الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تدعم بناء استراتيجية تدريب وتطوير أكثر فاعلية، منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركات الكبرى، بما يعزّز قدرتها التنافسية ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة تطبيق الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية لمراحل عمليتي التدريب والتطوير بوصفهما مدخلًا استراتيجيًا لإدارة الموارد البشرية.
2. الكشف عن مدى ممارسة الشركات الكبرى لخطوات بناء استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير وربطها بأهدافها العامة.
3. بيان أبرز أنواع البرامج التدريبية والتطويرية المقدّمة للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.
4. تحديد مستوى التزام الإدارة العليا في الشركات الكبرى بتبني ودعم استراتيجية التدريب والتطوير.
5. التعرف إلى مدى تبني الشركات الكبرى للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتصميم وتنفيذ وتقويم برامج التدريب والتطوير.
6. الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه الشركات الكبرى عند تبني استراتيجية فعّالة للتدريب والتطوير.
7. تحليل دور التدريب والتطوير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

يتفرّع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية لمراحل عمليتي التدريب والتطوير بوصفهما مدخلاً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية؟
2. ما مدى ممارسة الشركات الكبرى لخطوات بناء استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير؟
3. ما أبرز أنواع البرامج التدريبية والتطويرية التي تُقدّم للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية؟
4. ما مستوى التزام الإدارة العليا في الشركات الكبرى بتبني ودعم استراتيجية التدريب والتطوير؟
5. ما مدى تبني الشركات الكبرى للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية للتدريب والتطوير؟
6. ما أهم المعوقات التي تواجه الشركات الكبرى عند تبني استراتيجية فعّالة للتدريب والتطوير؟
7. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التدريب والتطوير (مراحل العملية التدريبية، نوعية البرامج، التزام الإدارة العليا، استخدام التكنولوجيا الحديثة) وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، صيغت الفروض الآتية لاختبارها إحصائياً:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق مراحل عمليتي التدريب والتطوير ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين نوعية البرامج التدريبية والتطويرية المقدّمة للعاملين ومستوى أدائهم الوظيفي في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب والتطوير وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتصميم وتنفيذ وتقويم برامج التدريب والتطوير وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

١ - دراسة باسمه علي حسن أبو سليمة (٢٠٠٧) : "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية"

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه الوقوف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة وكذا الاهتمام بالتوصيات التي تعمل على تطوير برامج في الشركة. والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب الموظفين واقتراح الحلول للتغلب عليها من منطلق عملي وعملي، والوقوف على كيفية التعامل مع فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية من خلال تخطيطها تنفيذها وتقييمها بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف وتوعية المؤسسة عامة والأفراد خاصة بأهمية التدريب للعاملين وضرورة مباشرته ومتابعته باستمرار.

قد خلصت الدراسة إلى ما يلي :

إن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والشركة ، والوظيفة عن طريق تفاهم بين المدراء والموظفين بالإضافة لتحليل الوظائف وجود دليل لدورات التدريب التي تقدم خلال العام كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما انه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة.

ومن التوصيات التي أوصت بها الباحثة هو تفعيل دور ادارة القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي و الآني وما بعد التدريب بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب تطوير خطة تدريبية شاملة واضحة وبمشاركة الجميع مع معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة والعمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب الأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لها وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية .

٢ - دراسة علي تايه مسعود (٢٠١٢) : دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية - القيادية" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الشركة العامة للصناعات الكهربائية . هدفت الدراسة: إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلاً عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية كما أن المؤسسة المبحوثة تولي اهتماما كبير المراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها . أهم النتائج الدراسة: أن التدريب يمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها الإنتاجية الإبداعية، المهارية، القيادية السلوكية بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيرا قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية، كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري . ومن أهم

التوصيات والمقترحات ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر الوصية بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التطوير المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

3. دراسة ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣) :رسالة ماجستير بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة: إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلا عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية كما أن المؤسسة المبحوثة تولي اهتماما كبير المراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها. أهم النتائج الدراسة أن التدريب يمارس تأثيرا فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية الإبداعية, المهارة القيادية السلوكية بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيرا قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية, كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري . ومن أهم التوصيات والمقترحات: ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية.

يهدف التحسين والتطوير المستمر والتوصية بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التطوير المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

4.دراسة:(ريم بنت عمر الشريف ٢٠١٣) : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها النتائج : حيث خلصت الدراسة إليها للتطوير اثر اكبرا على أداء العاملين في كل إدارة توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير

وتقديم الإدارة العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة كما خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة .

بناء على النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى بعض التوصيات من طرف الباحثة متمثلة في ما يلي: يجب على إدارة التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير في المكتبة لتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة مما يساعد في توعية وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم كما يجب أن تتعاون إدارة التطوير مع الإدارات العليا في التغلب على التحديات التي تعيق مسار التطوير الإداري توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بإحداث تغيير من أجل كسب ثقتهم وجود متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.

5. دراسة: عوض الله محمد علي محمد (٢٠١٥) " دور التدريب في أداء العاملين " رسالة مقدمة

هدفت الدراسة : إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين حيث تمثلت مشكلة البحث في إن التدريب الذي تلقاها الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية صحيحة ومن خلال مواكبة الطرق الحديثة مما يؤثر سلبا على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين وكذا التعرف على الإطار العام للتدريب من خلال المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ والمعوقات التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب والبرامج التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي معرفة أثرها على مستوى أداء العاملين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب وأداء العاملين التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية الاهتمام باختيار أسلوب التدريب على حسب نوعية طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء كما يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم في رفع إنتاجية الموظف ويهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة جميع الموظفين مؤهلين أكاديميا ومن ذوي الخبرات الطويلة مشاركة العمال في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة. ومن الاقتراحات والتوصيات تجاه التدريب: نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم, تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية الاهتمام بالتدريب الخارجي حتى يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول تبني أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي الموظفين في عملية التقييم وكذا مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتطوير وتحسين والتخطيط المناسبة للتدريب ، ومساحة العمل وإجراء استبيان للعملاء عن أداء الموظفين وطريقة تقديم الخدمات بالبنك تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي

6. دراسة: (بوقطب محمود ٢٠١٣) " التطوير أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين " مذكرة سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها معرفة دور التطوير أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التطوير أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التطويرية ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين وعلى مدى تأثير برامج

التطوير أثناء الخدمة والمكونين على نجاح عملية التطوير والتعرف على علاقة التطوير أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع. ومن بين النتائج نجد: أن التكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف كما إن للمكون دور كبير في إنجاح العملية التكوينية كما انه له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة وعدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها إن عملية التكوين تولد رغبة في تقديم أداء متميز ويعتبر المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها التكويني إذ يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة ما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة ومن التوصيات تكثيف زيادة عدد الدورات التكوينية والاستعانة بالأستاذة الجامعيين في جميع المجالات وكذا مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لبرامج التكوين والتحصيل الجيد للمعارف والمهارات

ومن أهم المقترحات: تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من اجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة مجال تعليم اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدايم تجاه مؤسساتهم .

7. أجرى (علي ناصر آل زاهر ، ١٤١٤ هـ).دراسة: بعنوان "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية" وقد ركزت الدراسة : على تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية ، وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري ، وهي : المدخل القانوني ، والتنظيمي والبشري ، والبيئي ، والتحليلي ، والتكنولوجي ، وتحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير ، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير .
- ٢ - هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري منها النقص وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة - حيث تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ، وقد اوصت الدراسة بما يلي:
- ١ - وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري.

٢ - تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد.

٣- دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري.

كما ركزت الدراسة على دور وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ، وأهمية دورها الشامل في تطوير العمل الإداري في المملكة ، كما وجهت الدراسة إلى أهمية دور إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في تحسين أداء الموظفين الإداريات داخل الجامعة.

8.دراسة:(محمد بكربرناوي ، ١٤١٥ هـ)دراسة بعنوان " تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية " ركزت الدراسة على تحديد وتقييم الدور الفعلي الذي تقوم به وحدات التطوير

الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ، ومدى أدائها للمهام المسندة إليها ومساهمتها في فعالية أداء أجهزة الخدمات العامة . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١ - الدور المحدود لوحدة التطوير الإداري في المجالات التي أسندت إليها ممارسة مهامها، حيث اقتصر دورها في وضع الأطر التنظيمية وإعداد الأدلة التنظيمية وتبسيط الإجراءات بالإضافة إلى ندرة ممارستها لدورها في تلك المجالات .

توصيات الدراسة : ١ - نشر التوعية الإدارية حول أهمية وحتمية التطوير الإداري في مجالات التنظيم وطرق العمل وتنمية المهارات البشرية بين القائمين على إدارة أجهزة الخدمات العامة والتعرف على مناهجه وأساليبه ووسائله في هذه المجالات .

٢ - إن التطوير الإداري المنشود لا يتحقق ، كما أن جهود قيادات أجهزة الخدمات العامة لا تثمر شيئا يذكر إن لم يصاحب تلك الجهود إعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل وإجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها .

9. أجرى (عبد المحسن حميد ، ١٤٢٢هـ) دراسة بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء " وركزت الدراسة على التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه رؤساء البلديات الفرعية سواء أكانت تنظيمية داخلية أو نابعة من البيئة الخارجية، وتحديد أثر الضغوط على الأداء، ثم التعرف على الأساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط .

توصيات الدراسة : 1 - السيطرة على أكبر قدر من العوامل المؤدية إلى ضغوط العمل وذلك من خلال بناء ثقافة وقيم تنظيمية إلى جانب تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية بما يساعد على ذلك .

٢ - دراسة احتياجات رؤساء البلديات من المعلومات والاتصالات والعمل على توفيرها بجودة عالية .

تعزيز وتدعيم السلطات والصلاحيات الإدارية والمالية لوظيفة رئيس البلدية الفرعية

٤- بذل جهود مركزة من جانب الأمانة والبلديات الفرعية للتعريف والتدريب على الأساليب الفعالة لمواجهة ضغوط العمل والحد من أثارها السلبية .

وقد ركزت الدراسة على م مصادر ضغوط العمل التي تواجه الرؤساء ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة السابقة أنه لا يعتبر غموض الدور أحد مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الرؤساء بينما تعارض الباحثة هذه النتيجة ، فقد وجدت الباحثة من خلال دراستها بأن الدور الذي يقوم به العامل لابد أن يكون واضحا وذلك من أجل تحسين أدائه الوظيفي ، بينما إذا كان الدور الذي يؤديه يكتنفه شيء من الغموض فإن ذلك سيؤدي إلى صعوبة أداء العمل ومن ثم الفشل في أدائه ، حيث ركزت الدراسة الحالية على تحديد الوسائل المتبعة في تحسين أداء العاملين وبالتالي تطوير العمل الإداري .

10. أجرى (عبد الله السبيل ، ١٤٢٤ هـ) دراسة بعنوان " التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية" تناولت دور المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما يعرف بالحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

١ - نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات

٢ - ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

التوصيات:

1 - إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير وبما يتلاءم مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية .

٢ - مراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة تخطيط القوى العاملة بما يتمشى مع الهيكل التنظيمي .

- مراجعة الأنظمة واللوائح وإعادة صياغتها وهيئتها لتكون أكثر مرونة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

هذه الدراسة ركزت على المنظمات بشكل عام ومحاولة تطوير أدائها عن طريق استخدام تقنية المعلومات والاتصالات ، ومن التوصيات التي توصلت لها الدراسة السابقة مراجعة لهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح وتأتي هذه الدراسة مكملية للدراسة السابقة وذلك عن طريق معرفة مدى قيام إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح في الجامعة .

11. أجرت (حنان خياط ، ١٤٢٩ هـ).دراسة بعنوان "دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية " تناولت دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية لمنسوبات شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز ، انطلاقاً لما لدور إدارة التطوير الإداري من أهمية في تطوير المنظمة، وتحسين أدائها لمواكبة التحديات .وقد توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1 - تساهم إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة.

٢- تعمل إدارة التطوير الإداري على دفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الإدارية من خلال : تقديم دورات تدريبية تساعد

على التحول من ممارسات العمل اليدوية، إلى الأنظمة الإلكترونية

التوصيات بناء على النتائج السابقة تم التوصل إلى عدة توصيات منها :

١ - تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري .

٢ - توعية منسوبات شطر الطالبات بالخدمات التي تقدمها إدارة التطوير الإداري من خلال موقع الإدارة على الانترنت كما يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية ولكن كانت الدراسة السابقة تسعى إلى تنمية القدرات الإبداعية للموظفات الإداريات في الجامعة ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مساهمة إدارة التطوير في تطوير أساليب وإجراءات العمل في حين وجدت الباحثة من خلال دراستها ما يعارض هذه النتيجة حيث كانت اجابة غالبية

الموظفات بأن إجراءات العمل المتبعة داخل الجامعة لازالت طويلة ومعقدة ، وجاءت الدراسة الحالية لتركز على نقاط أخرى لم تذكر في الدراسة السابقة منها عملية التقييم وأثرها على أداء العاملين وبالتالي على تطبيق عملية التطوير الإداري .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

12- دراسة (Mohamed Branine ، 2004)

Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Development Programme for Chinese Managers

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المديرون الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التدريب والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين وإلى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التدريب الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة .

وتوصلت الدراسة إلى : اقتراح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم إلى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية إلى التكيف مع ما تم تعلمه إلى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة ، وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة .

13. دراسة (Marshall Goldsmith, 2006)

Are Leaders Acting on Their Training

تخلص هذه الدراسة إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التدريب في تطوير قياديين ملتزمين ومرتبطين بالإدارة ونتيجة لعدد من المقابلات التي أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلاً قوياً يثبت أن برامج تدريب القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي حيث قام الباحث بتطوير دراسة تتضمن أكثر من (86000 ستة وثمانون ألف) مستجيب ومنهم حوالي إثني عشر ألفاً (12000) من خارج الولايات المتحدة من (8) مؤسسات ضخمة، وذلك باستخدام طرق تقييم جديدة لمعرفة ما إذا كان المشاركون في برامج التنمية القيادية قد أصبحوا أكثر فعالية خلال ستة (6) أشهر إلى عام من ابتداء تدريبهم .

النتائج التي خلصت إليها الدراسة : أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحديثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطوة.

الموضوعة للتدريب ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم وإطلاعهم على التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج التدريب .

Company - Based Performance Determinants of Training and the Impact of Training on Company

Results from an International HRM survey

تهدف الدراسة الى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تدريب الموظفين من منظور الشركات ، والى أي مدى تعمل استثمارات التدريب على تحسين أداء الشركة حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي (لإدارة الموارد البشرية مسح كارنت) من إجابات أكثر من (٥٠٠) شركة خاصة في (٢٦ دولة) .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهم العوامل في تحديد احتياطي التدريب متعلقة بشكل كبير بإدارة الشركة وعن طريق عوامل محددة وصارمة وأن اثنين من مقاييس التدريب تستخدم بشكل واسع في تحديدها وأن العامل الوحيد الأكثر أهمية مرتبط بـ (Incidence and Intensity) للعوامل المختلفة بالربحية من حيث الاستثمار في التدريب وأن العامل الذي يفوق أهمية هو المنافع الاقتصادية للتدريب هو تكلفة معدل دوران الفريق وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب التركيز في المستقبل على التمييز في تأثير معدل الدوران على نوعية التدريب المقدم في الشركات .

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح الموضوع التطوير الإداري، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة ، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون ، بتناول موضوع التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة .

هذا ويأمل الباحث أن يقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين مجال التدريب وتطويره.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يوضّح مفهومي التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، وأبعادهما، وطبيعة العلاقة بينهما، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التدريب والتطوير:

يُعرّف التدريب والتطوير بأنهما عملية منظّمة ومخطّطة تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم، من أجل تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، وتمكينهم من مواكبة المتغيرات في بيئة العمل. وتشمل هذه العملية مراحل متكاملة هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، تنفيذها، ثم تقويمها. وتتأثر فاعلية التدريب والتطوير بنوعية البرامج التدريبية، ومدى ملاءمتها لاحتياجات العاملين، وارتباطها بأهداف المنظمة، ومستوى التزام الإدارة العليا بها، ودرجة توظيف التكنولوجيا الحديثة في مراحلها المختلفة.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

يُقصد بالأداء الوظيفي مستوى إنجاز العامل للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق معايير محدّدة من حيث الكمية والجودة والدقة والالتزام بالوقت والتعليمات، وما يرتبط بذلك من سلوكيات تنظيمية إيجابية مثل المبادرة، والتعاون، وتحمل المسؤولية. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل، من أبرزها: دافعية العامل، وخبراته ومهاراته، ووضوح الأدوار، وطبيعة بيئة العمل، وجودة البرامج التدريبية والتطويرية التي يتلقاها.

وانطلاقاً من ذلك، تفترض الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد التدريب والتطوير وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، وهو ما سيتم التحقق منه ميدانياً في ضوء منهجية الدراسة وأدواتها.

المنهجية وطرق البحث:

1- نوع الدراسة ومنهجها:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية؛ إذ تهدف إلى وصف واقع التدريب والتطوير في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، وتحليل علاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، دون التدخل في المتغيرات أو التحكم فيها. ولتحقيق ذلك، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري وفي تحليل البيانات الميدانية.

2- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة المقترح في جميع العاملين الإداريين في الشركات الكبرى محل الدراسة في المملكة العربية السعودية، وهي: شركة الصحة القابضة، والمركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي، وفندق دبل تري هيلتون.

3- عينة الدراسة:

من المخطط اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تُقدَّر بنحو (150) موظفًا إداريًا، بواقع (50) موظفًا من كل شركة من الشركات الثلاث، بما يتيح تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة في حدود هذه الشركات. وسيتم تحديد أسلوب العينة بصورة أكثر تفصيلًا عند تنفيذ الجانب الميداني من الدراسة.

4- منهجية جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبانيتين المشار إليهما في قسم أدوات الدراسة، وذلك بعد التحقق من صدقهما وثباتهما وإخراجهما في صورتهم النهائية.

5. الأساليب الإحصائية المقترحة:

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة أهدافها، من أبرزها:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف استجابات أفراد العينة وبيان مستوى كل بعد من أبعاد التدريب والتطوير والأداء الوظيفي.
- معاملات الارتباط (مثل معامل ارتباط بيرسون) للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التدريب والتطوير ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- بعض اختبارات الفروق (مثل اختبار (ت) وتحليل التباين) عند الحاجة، للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية المناسبة، إن تم تضمينها في الدراسة.

أدوات الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. استبانة التدريب والتطوير:

سيتم إعداد استبانة لقياس درجة تطبيق أبعاد التدريب والتطوير في الشركات الكبرى محل الدراسة، بحيث تتضمن عددًا من الفقرات التي تغطي المحاور الآتية:

- تطبيق مراحل العملية التدريبية والتطويرية بوصفها مدخلًا استراتيجيًا.
 - نوعية البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للعاملين.
 - مستوى التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب والتطوير.
 - مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في تصميم وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية والتطويرية.
- وتُصاغ فقرات هذه الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بما يتيح تحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة.

2. استبانة الأداء الوظيفي:

كما سيتم إعداد استبانة أخرى لقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة، من خلال مجموعة من الفقرات التي تتناول أبعادًا مثل: جودة الأداء، كمية الإنجاز، الالتزام بالأنظمة والتعليمات، المبادرة، التعاون مع الزملاء والرؤساء، وتحمل المسؤولية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كذلك.

صدق الأداة وثباتها (كما سيكون في خطة العمل):

سيتم عرض صورة أولية من الاستبانتين على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة والموارد البشرية وطرق البحث، للتحقق من صدقهما الظاهري ومناسبتهما لأهداف الدراسة وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ثم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

كما سيتم التحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيقها في دراسة استطلاعية على عينة محدودة من مجتمع الدراسة، ثم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالاتها، للتأكد من ملاءمتها للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية:

ستقتصر هذه الدراسة على عدد من الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، وهي: شركة الصحة القابضة، والمركز التشيكي للعلاج الطبيعي والتأهيلي، وفندق دبل تري هيلتون، بوصفها نموذجًا لبيئة الشركات الكبرى التي تُطبَّق فيها برامج تدريب وتطوير للعاملين.

2- الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة العاملين الإداريين في الشركات المشار إليها، ومن المخطَّط اختيار عينة منهم تُقدَّر بنحو (150) موظفًا إداريًا، بواقع (50) موظفًا من كل شركة، بما يمكن من تمثيل ملائم لمجتمع الدراسة في حدود هذه الشركات.

3- الحدود الزمانية:

من المزمع تنفيذ الجانب الميداني من الدراسة خلال العام الدراسي 2025م، وذلك من حيث تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها في هذه الفترة الزمنية.

4- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على بحث دور التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة أبعاد التدريب والتطوير المحددة في أداة الدراسة (مراحل العملية التدريبية، نوعية البرامج التدريبية، التزام الإدارة العليا، استخدام التكنولوجيا الحديثة)، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين كما سيتم قياسه في هذه الدراسة

المراجع:

قائمة المراجع والمصادر المبدئية :

أولا المصادر العربية :

- 1- أحمد ماهر (٢٠٠٤) : الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية .
المنجد في اللغة والاعلام (٦٧٩١) بيروت ، لبنان، دار المشرق.
ثروت مشهور (٢٠١٠) استراتيجيات التطوير الإداري ، ط 1 ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع .
ه حنان خياط (١٤٢٩ هـ) : دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية رسالة ماجستير
العامية، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة : جامعة الملك عبد العزيز.
حميد عبد المحسن (١٤٢٢ هـ) : أثر ضغوط العمل على الأداء رسالة ماجستير غير منشورة.
قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة، جدة : جامعة الملك عبد العزيز .
خالد عبد الرحيم الهيتي (٢٠٠٤) : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان دار وائل للنشر.
راوية محمد حسين ، محمد سعيد سلطان (٢٠١٤) ادارة الموارد البشرية الإسكندرية ، ط ، التعليم الجامعي
ساعد قرمش زهرة (٢٠٠٧): " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، ماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسات غير
منشورة ، قسم علوم التسيير كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة.
١٠- صلاح عبد الباقي (٢٠٠٠) : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية القاهرة: الدار الجامعية .
١١- طاهر محسن الغالي صالح مهدي العامري (٢٠٠٥) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، و المجتمع
طا الأردن ، عمان دار وائل
١٢- طاهر محمود الكلالدة (٢٠٠٨) : تنمية وإدارة الموارد البشرية دار عالم للثقافة، عمان الاردن .
١٣ - عبد الباري درة (٢٠٠٨) إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة
١٤- عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٢) العملية التدريبية ، ط ٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، مصر ، القاهرة.
١٥ - عبد الله السبيل (١٤٢٤ هـ) : التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية بحث مقدم الندوة : الحكومة الإلكترونية
التي ينظمها المعهد العربي لإنماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط وزارة الشؤون البلدية والقروية :
المملكة العربية السعودية .
١٦- عبد المعطي محمد عساف (٢٠٠٠) : التدريب وتنمية الموارد البشرية والعمليات دار زهران عمان - الأردن.
١٧ - - عطاء الله محمد تيسير الشريعة (٢٠١٤) : إدارة العملية التدريبية"، الطبعة الأولى دار حامد للنشر والتوزيع
الأردن .
١٨- علي آل زاهر (٢٠٠٠) سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي.

- ١٩ علي ناصر آل زاهر (١٤١٤ هـ): سياسات التطوير الإداري بالملكة . جدة : مركز النشر العلمي
- ٢٠- علي يونس (٢٠٠٩): أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان، الأردن
- مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العدد ١ . ص: ١٧٤
- ٢١ - عمار بن عيشي، (٢٠١٤) : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، عمان.
- ٢٢ - عمر عقيلي (١٩٩٦) إدارة القوى البشرية، عمان دار زهران للنشر.
- فايز حسين (٢٠٠٩) سيكولوجيا الإدارة العامة ، ط ١ ، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٢٤ - محمد عطية خميس (٢٠٠٥) تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتكنولوجيا الواقع المعزز وتكنولوجيا الواقع المخلوط مجلة تكنولوجيا التعليم، العدد 25 ، القاهرة الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم .
- ٢٥ محفوظ احمد جودة (٢٠١٠) ادارة الموارد البشر ، ط 1 ، الأردن، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع
- ٢٦ - محمد الصير في (٢٠٠٦) : التطوير التنظيمي - الإسكندرية : دار الفكر الجامعي
- ٢٧ محمد بكر برناوي (١٤١٥هـ): تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة رسالة - ماجستير غير منشورة قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة، جدة : جامعة الملك عبد العزيز
- ٢٨ - - محمد عباس سهيلة و علي حسين علي (١٩٩٩): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان
- ٢٩- محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٣) التدريب بين النظرية والتطبيق، ط ٢ مركز أحمد ياسين، عمان 1
- ٣٠- محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٨٧) مبادئ الإدارة العامة ، ط 2 ، الرياض ، السعودية
- ٣١- محمد عويضة (١٩٩٧) : علم النفس الاجتماعي ، بيروت ، لبنان دار الكتب .
- ٣٢- محمد مرعي مرعي (٢٠١٢) : اسس ادراه الموارد البشرية) ، النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر والتوزيع .
- ٣٣ . محمد وصفي عقيلي (٢٠٠٥) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط ، دار وائل ، عمان .
- ٣٤- محمد زايد عادل (٢٠٠٣) ادارة الموارد البشرية، القاهرة ، كتب علمية .
- ٣٥- مصطفى عبد الجليل (٢٠٠٨) : معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة رسالة ماجستير قسم اصول التربية الجامعة الاسلامية فلسطين.
- ٣٦- محمد عويضة (١٩٩٧) : علم النفس الاجتماعي، بيروت ، لبنان ، دار الكتب
- ٣٧- محمد الصيرفي (٢٠٠٦) : التطوير التنظيمي . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.

- ٣٨- نعيم ابراهيم الطاهر (٢٠١٠) تنمية الموارد البشرية اسلوب التدريب ، لبنان ، عالم الكتب الحديث ...
- ٣٩- ياسر الهنداوي (٢٠٠٨) : ادارة المدرسة وادارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، مصر المجموعة العربية للنشر.
- ٤٠- يمينه زكلال (٢٠١٣): أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
- ثانيا المصادر الأجنبية :
- 41- Branine, Mohamed (2003). Cross Cultural Training of Managers Chinese Managers. Journal c management Development. Vol 24 No 5. 2005. PP 459-472
- 42- Gill, M., Sharma, G. (2013): Evaluation of Vocational Training Program from the Trainees, 8 Perspective - An Empirical Study Pacific Business Review Internationala Volume 6, Issue, 5
- 43- Goldsmith, Marshall (2006). Are leaders Acting on Their Training Strategic. HR Review Mar Apr 2006, Vol 5, Issue 3, PP3-31
- 44- Hansson Bo, Company-Based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance (2006), Personal Review, Vol 36, No 2, pp 311-331