



جامعة ميد أوشن  
كلية الإدارة  
قسم / إدارة المشاريع

التدريب الفعال وعلاقته بأداء الموظفين بالتطبيق على فروع بنده في تبوك

**The Impact of Effective Training on Employee  
Performance: An Applied Study on Panda Branches in  
Tabuk**

اسم الطالب:  
وعيلة خالد الخلفي  
الرقم الجامعي: 221002069

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن  
2025 - الفصل الدراسي الثاني

## الإهداء

إلى من كانوا لي نورًا في دربي، وسندًا في مسيرتي...

إلى والديّ العزيزين، مصدر دعمي وإلهامي، الذين لم يخلوا عليّ بالدعاء والتشجيع...

إلى كل من آمن بي وشجعني ولو بكلمة...

أهدي هذا العمل المتواضع، تعبيرًا عن امتناني ووفائي

## شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى جامعة ميدأوشن، التي كانت المنارة التي أضاءت لي طريق العلم والمعرفة، ووفرت لي البيئة المثالية التي تحفّز على الإبداع والبحث المستمر.

وأخص بالشكر والتقدير جميع أعضاء هيئة التدريس الذين كان لجهودهم الرائدة وإرشاداتهم الحكيمة أثرٌ عميق في رحلتي الأكاديمية، فهم القدوة والمصدر الدائم للإلهام.

كما أود أن أعبر عن امتناني الصادق لكل من وقف إلى جانبي، وساندني بدعمه المعنوي والعلمي، فبفضل الله ثم دعمكم تمكنت من الوصول إلى هذه المرحلة من الإنجاز والنجاح.

## جدول المحتويات

|          |                                             |
|----------|---------------------------------------------|
| 6.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.          |
| 7.....   | المقدمة:                                    |
| 9.....   | مشكلة الدراسة.                              |
| 9.....   | فجوات على المستوى النظري.                   |
| 10.....  | فجوات على المستوى التطبيقي.                 |
| 10 ..... | أهمية الدراسة.                              |
| 11.....  | على المستوى النظري:                         |
| 11.....  | على المستوى التطبيقي:                       |
| 12.....  | أسئلة الدراسة.                              |
| 12.....  | أهداف الدراسة.                              |
| 12.....  | فرضيات الدراسة.                             |
| 13.....  | نموذج الدراسة.                              |
| 14.....  | منهجية الدراسة.                             |
| 15.....  | الدراسة الميدانية.                          |
| 15.....  | مخطط المشروع المقترح.                       |
| 16 ..... | الفصل الثاني : الدراسات السابقة.            |
| 17.....  | المقدمه.                                    |
| 19.....  | المتغير المستقل ( التدريب الفعال )          |
| 23.....  | المتغير التابع ( اداء الموظفين )            |
| 27.....  | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 28.....  | الخاتمة.                                    |
| 30 ..... | المراجع.                                    |

جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                       | رقم الصفحة |
|-----------|---------------------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث. المصدر<br>(الطالب، 2025)             | 13         |
| 2         | ملخص تصميم البحث<br>المصدر : ( الطالب ،<br>( 2025 | 14         |
| 3         | أسس التدريب<br>المصدر : ( الطعاني ،<br>(2010      | 23         |
| 4         | ابعاد العاملين<br>المصدر : ( النسور ،<br>(2012    | 25         |

## قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | العنوان                                                                                                                    | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 21         | تصوير شامل لدور التدريب<br>كوسيلة فعالة لتحسين الأداء<br>المؤسسي وتنمية رأس المال<br>البشري<br><br>المصدر : ( حاج ، 2017 ) | 1          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى حد من الجودة والسرعة، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في تنمية الموارد البشرية. (خزام، 2020)

كما يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى متابعة البرامج التدريبية المناسبة، وكذلك محاولة إحداث تغير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، واستهداف أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، وتعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها لبناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوط والتحديات الإنسانية المرتبطة بالفرد كونه الإنسان والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، وتشير كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بالتدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، لذلك من واجب تلك المنظمات اختبار أفضل طرق تدريب الأفراد ووضع برامج لتقييمهم لمعرفة مستوى مهاراتهم، إذ إن التقييم جزء لا يتجزأ من العمل الإداري ويهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة الناجحة في زيادة كفاءة المتدربين، مما ينعكس إيجابياً على التكاليف وزيادة الإيرادات. (الشنيتي، 2020)

ويُعرف التدريب المهني بأنه نظام لتدريب جيل جديد من ممارسي المهنة والمهارة، وتُعتبر هذه الطريقة رائجة في المهن والحرف والمجالات التقنية التي تتطلب فترة طويلة لاكتساب الكفاءة، والغرض منها هو جعل المتدربين عمالة ماهرة. (خزام، 2020)

أما التدريب الإداري فيعد من المرتكزات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير رأس المال البشري، إذ يُسهم في تزويد المتدربين بالمعرفة وتعزيز مهاراتهم الإدارية، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، ويتمحور التدريب الإداري حول إعداد الأفراد للتعامل بفعالية مع متغيرات بيئة العمل، من خلال تنمية قدراتهم على اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتطبيق مبادئ التخطيط والتنظيم، مما يجعله أداة استراتيجية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف التنظيمية. (الجغبير، 2022)

وتعتبر أهداف التدريب هي الغاية التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، فإذا أردنا لأي عملية تدريبية النجاح، يجب على مخطط التدريب وضع أهداف واضحة يرغب في الوصول إليها، لأن هذه الخطوة مهمة لفهم الأساليب والوسائل التي تُستخدم للوصول إلى تلك الأهداف. (الشنيتي، 2020)

ومن 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، والإبداع والابتكار، بشكل أساسي في رفع معدلات الأداء، ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل، بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة وتوظيفها. (نشاش، 2022)

ويمكن الموظف من ذلك عن طريق التدريب المستمر، مما يدفعه لتطوير نفسه ليواكب التطورات الحديثة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعدل الأفكار، ويغير السلوك والعادات والأساليب والقدرات، ويؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس تعلم وتنمية العنصر البشري واستمرار المنظمة ونمائها، وأبرز مهام التدريب تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوياتهم، لما لذلك من علاقة بإنتاجيتهم والمحافظة على المنظمة، حيث ينعكس تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال التوظيف والارتقاء بمستواهم. (نشاش، 2022)

ومن خلال استعراض الدراسات والبحوث التي تناولت أثر التدريب في أداء العاملين، نجد أن الغالبية العظمى منها ركزت على الجانب الوصفي في بيان أثر التدريب على الأداء، وأشارت إلى وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإهمال إشراك العاملين في اختيار البرامج التدريبية المناسبة لهم، وضعف الاهتمام في تقييم العملية التدريبية، وعدم اتباع سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في التدريب، كما لم تتطرق معظم الدراسات إلى أثر مدة التدريب ونوع التدريب المقدم على أداء العاملين. (عباس، 2018)

لذا، فقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب باعتباره من أفضل الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين جودة الخدمات والأفراد العاملين بالمؤسسة، وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأكثر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها. (بوزرقاطة، 2019)

ونظرًا لأهمية التدريب أثناء الخدمة والدور المحوري الذي يؤديه في إنجاح العملية التدريبية، أصبحت الحاجة إلى تبني أساليب تدريبية حديثة ضرورة ملحة لتطوير الكوادر البشرية في مختلف القطاعات، ويأتي ذلك

بهدف موازنة مخرجات التدريب مع متطلبات المنظمة، والارتقاء بأداء العاملين، مما يسهم في تعزيز استمرارية المؤسسة وضمان نجاحها، لا سيما أن العنصر البشري يُعد من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، لما له من قدرة على الإبداع والابتكار، ويتناول التدريب جوانب متعددة من بيئة العمل، أبرزها الكفاءة والفعالية؛ حيث تشير الفعالية إلى مدى تحقيق النتائج المرجوة، في حين تُعنى الكفاءة بالعلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستهلكة لتحقيقها. (نشاش، 2022)

وانطلاقاً مما سبق، يتّضح أن التدريب يُعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، برزت الحاجة إلى دراسة أكثر عمقاً لواقع التدريب وأثره الفعلي على أداء الموظفين، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذا الأثر من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع البيانات ذات الصلة وتحليلها بأسلوب علمي منهجي.

وتشمل خطوات البحث: تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، مراجعة الأدبيات السابقة، تصميم أدوات جمع البيانات، ثم تحليل النتائج للخروج باستنتاجات وتوصيات تسهم في تعزيز فاعلية البرامج التدريبية داخل المؤسسات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

يشهد سوق العمل السعودي تحولات سريعة في ظل التطور الاقتصادي والتكنولوجي، ما جعل من الضروري على مؤسسات القطاع الخاص، مثل سلسلة فروع "بنده" في منطقة تبوك، أن تولي اهتماماً كبيراً بتنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءة موظفيها، كما أن غياب التدريب الكافي يؤدي إلى ضعف الأداء، بينما يمثل الاهتمام به أداة لتحقيق ميزة تنافسية، لذلك تنقسم مشكلة البحث إلى مشكلة نظرية ومشكلة تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- وجود اختلاف في الرؤى حول العلاقة بين التدريب والأداء؛ فبينما تؤكد بعض النظريات أهمية التدريب في تحسين الأداء، يرى آخرون أن الخبرة العملية تكفي.
- غياب تصور واضح حول مدى فاعلية التدريب كاستثمار استراتيجي ينعكس على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
- الحاجة إلى دراسة العلاقة السببية بين جودة البرامج التدريبية ومدى تحسن مؤشرات الأداء الوظيفي (مثل الإنتاجية، الجودة، رضا العملاء).
- محدودية الأبحاث التي تناولت موضوع التدريب الفعال في سياق الشركات السعودية العاملة في قطاع التجزئة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم وضوح مدى فاعلية برامج التدريب الحالية في فروع “بنده” بتبوك ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين الفعلية.
- غياب مؤشرات دقيقة تقيس أثر التدريب على الأداء الوظيفي، مثل: الالتزام الوظيفي، تقليل الأخطاء، وتحقيق رضا العملاء.
- البرامج التدريبية المتوفرة تقليدية وغير مخصصة بحسب طبيعة المهام في بيئة البيع بالتجزئة.
- وجود فجوة بين محتوى التدريب وسلوكيات الموظفين الفعلية بعد التدريب.
- الحاجة إلى تحليل مدى استثمار الإدارة في التدريب ومدى جدواه من حيث التكلفة مقابل العائد.

إشكالية الدراسة هي: ما علاقة التدريب الفعال بأداء الموظفين في فروع بنده بتبوك؟

### 1.3. أهمية الدراسة

يعد التدريب من المفاتيح المهمة لتنمية وتحسين أداء وكفاءة الموظفين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم وتنمي قدراتهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة، إذ يعد التدريب الفعال أداة استراتيجية لضمان تحسين الأداء العام للموظفين. (خزام، 2020)

وتنقسم أهمية الدراسة الى مستويين رئيسيين هما:

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- المساهمة في إثراء المعرفة العلمية حول أثر التدريب على أداء العاملين في بيئة العمل الحديثة.
- تقديم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين في فهم العلاقة بين عناصر العملية التدريبية والأداء الوظيفي.
- دعم الأدبيات السابقة من خلال تسليط الضوء على واقع التدريب في أحد أكبر القطاعات التجارية بالمملكة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة مسؤولي التدريب في شركة بنده على تقييم فعالية البرامج التدريبية الحالية.
- توفير مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات التدريب وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات الموظفين.
- المساهمة في رفع كفاءة العاملين من خلال ربط التدريب بالأداء الفعلي في بيئة العمل.
- مساعدة المؤسسات المماثلة في اعتماد أفضل الممارسات التدريبية بناءً على نتائج البحث.

## 1.4. أسئلة الدراسة

- ما مدى تأثير التدريب الإيجابي على تحسين أداء العاملين في فروع بنده بتبوك؟
- ما مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة في تطوير مهارات العاملين في فروع بنده بتبوك؟
- إلى أي مدى تسهم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في نجاح البرامج التدريبية في فروع بنده بتبوك؟
- كيف تؤثر مدة ونوع التدريب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فروع بنده بتبوك؟

## 1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر التدريب الفعال على أداء الموظفين في فروع شركة بنده بتبوك. منطقة تبوك.

### الأهداف الفرعية:

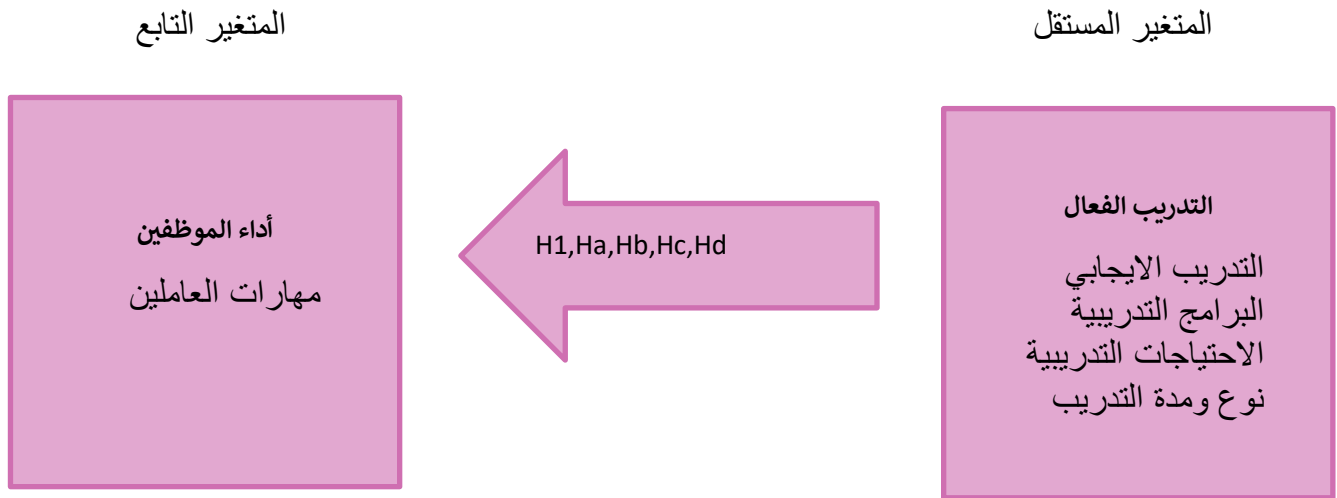
- قياس أثر التدريب الايجابي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة في فروع بنده بتبوك.
- تقييم فاعلية البرامج التدريبية المقدمة في تطوير مهارات العاملين في فروع بنده بتبوك.
- تحليل دور تحديد الاحتياجات التدريبية في نجاح البرامج التدريبية في فروع بنده بتبوك.
- التعرف على تأثير مدة ونوع التدريب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فروع بنده بتبوك.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- 1H :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والأداء الوظيفي في فروع بنده بتبوك.
- Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الايجابي وتحسين أداء العاملين في المؤسسة في فروع بنده بتبوك .
- Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية وتطوير مهارات العاملين في فروع بنده بتبوك.
- Hc :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية ونجاح البرامج التدريبية في فروع بنده بتبوك.
- Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مدة ونوع التدريب ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فروع بنده بتبوك.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



### الشكل 1

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالب، 2025

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

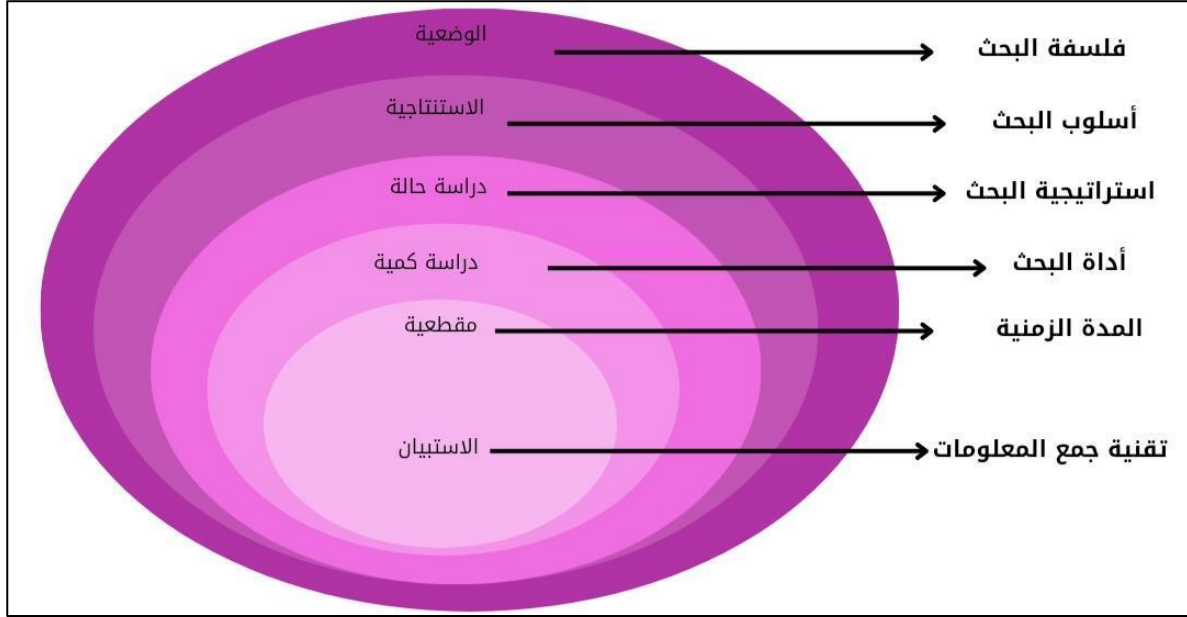
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 2

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالب، 2025

## 1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذه الدراسة على فروع شركة بنده بمنطقة تبوك، بهدف التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين، وسيتم جمع البيانات من موظفي الفروع لتقييم فاعلية البرامج التدريبية ومدى توافقها مع احتياجاتهم، وذلك من خلال التركيز على الجوانب المتعلقة بمحتوى التدريب، أساليب التنفيذ، والتأثير على الأداء الوظيفي.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

يُعد التدريب أحد الأنشطة الإدارية الجوهرية التي تهدف إلى تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، وإحداث تغيير إيجابي في سلوكهم المهني. فهو لا يقتصر فقط على تنمية الكفاءات الفنية، بل يسعى أيضاً إلى تحسين أنماط الأداء والسلوك الوظيفي، وتُعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة ركيزة أساسية من ركائز التنمية، إذ تُسهم في بناء جهاز إداري وفني قادر على مواجهة التحديات والضغوط، سواء الحالية أو المستقبلية. ويُستمد هذا الدور الحيوي من كون الفرد هو المحرك الأساسي لجميع عناصر الإنتاج، ومحور العمليات الإدارية، تشير المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بالتدريب، نظراً لارتباطه الوثيق بمستوى أداء الأفراد في وظائفهم. ولذلك، فإن من مسؤولية المنظمات أن تعتمد أفضل الأساليب التدريبية، وأن تضع برامج دقيقة لتقييم مهارات الموظفين، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ويمثل التقييم عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، حيث يهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة، وزيادة كفاءة المتدربين، مما ينعكس إيجاباً على تقليل التكاليف ورفع معدلات الإيرادات. ( الشنيتي ، 2020 )

التدريب يشترط نشاطاً منظماً ومدرّساً يتكوّن من مجموعة خطوات متتابعة تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال توجيه الجهود نحو تنمية وتطوير الجوانب المعرفية والعلمية والمعلوماتية لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين، ويهدف التدريب إلى تعزيز طرق التفكير، وإحداث تغييرات سلوكية إيجابية، من خلال تنمية المهارات والقدرات المتنوعة، بما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي. ومن خلال هذه العملية، يتم تعديل الاتجاهات العامة والسلوكيات، مما يؤدي إلى تحسين آلية العمل ورفع كفاءته بشكل ملموس. (صديق، 2018)

ولأن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب اهتماماً دقيقاً في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة. ومن هذا المنطلق، فإن من الأفضل للمنظمات أن تسعى باستمرار إلى تحسين أداء موظفيها، بما يمكنها من الثبات والمنافسة في بيئة العمل المتغيرة، وتُعد القدرة التنافسية للمنظمة انعكاساً لمستوى أداء العاملين فيها، وهو أداء غالباً ما يرتبط بجودة التدريب الذي يتلقونه. فعندما يحصل الموظفون على تدريب كافٍ وفعال، فإن قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم تتحسن بشكل ملموس، مما يسهم في رفع كفاءة المنظمة ككل. (الخطيب، 2006)

من أجل رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها عملياتها بما يتوافق مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، تبرز أهمية إعداد برامج تدريبية تهدف إلى ضمان استمرارية العمل، وتعزيز الإبداع والابتكار، وبالتالي تحسين معدلات الأداء. ويتحقق ذلك من خلال تبني تصورات واستراتيجيات وأدوات عمل جديدة تتماشى مع القوانين والتشريعات الحديثة، ومع أهداف المؤسسة المتجددة، بالإضافة إلى التكيف مع تطورات بيئة العمل والتكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بفعالية، ويُعد التدريب المستمر وسيلة أساسية لتمكين الموظف من تطوير ذاته، مجاراة التغيرات والتحديات المتسارعة، إذ يساهم التدريب في تزويد العاملين بمعارف جديدة، ويضيف لهم معلومات متنوعة، ويعمل على تعديل الأفكار والسلوكيات والعادات والقدرات، ويؤثر إيجابيًا على الاتجاهات، التي تُعد أساسًا للتعلم والتنمية البشرية، كما أن من أبرز مهام المؤسسة تطوير أداء العاملين ومتابعة مستوياتهم، لما لذلك من أثر مباشر على إنتاجيتهم واستدامة المؤسسة. فالتدريب يُعد أداة فعالة في تحسين الأداء، وتعزيز كفاءة العاملين، ورفع جاهزيتهم لمواجهة التغيرات. (نشاش، 2020)

من الجدير بالذكر أن التدريب لا يُعد هدفًا بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غايات متعددة تصب جميعها في اتجاه واحد، وهو تحسين الأداء. وقد أولى العديد من الباحثين اهتمامًا كبيرًا لموضوع الأداء، نظرًا لأهميته البالغة على مستوى الأفراد والمنظمات على حد سواء، وفي هذا السياق، أشار الباحثون إلى أن نجاح أو فشل أي منظمة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى أداء العاملين فيها، باعتبارهم العنصر الأساسي في بنية المؤسسة. فكلما ارتفع أداء الموظفين، زادت فرص تطور المنظمة وازدهارها، مما يسهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. (بطرني، 2021)

يشهد العالم اليوم تطورًا هائلًا بفعل ثورة الاتصالات والمعلومات، الأمر الذي يفرض على المنظمات استخدام التدريب كأداة استراتيجية فعالة لتحقيق التميز، من خلال التركيز على رفع كفاءة المورد البشري. ولم يعد من المجدي الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة العمل، بل بات من الضروري استبدالها بممارسات حديثة تتماشى مع متطلبات العصر المتسارعة، وانطلاقًا من هذا الواقع، أصبح التدريب يُنظر إليه كاستثمار حيوي في رأس المال البشري، إذ يُعد الوسيلة الأساسية لبناء موارد بشرية مؤهلة كمًّا ونوعًا، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات وفعاليتها بشكل عام، واستنادًا إلى هذه الرؤية، اختار الباحثون دراسة موضوع "أثر التدريب على أداء العاملين"، حيث تم التركيز على عدد من فروع شركة بركة بركة في مدينة تبوك، بهدف تشخيص طبيعة العلاقة بين التدريب ومدى تأثيره على كفاءة الأداء. (قادر وآخرون، 2024)

## 2.2 المتغير المستقل ( التدريب الفعال )

### مفهوم التدريب وتعريفاته المتعددة:

يُعد التدريب من المفاهيم الأساسية في تطوير الموارد البشرية، وقد تنوعت تعريفاته في الأدبيات الإدارية بحسب زاوية النظر إليه، إلا أن جميعها تؤكد على دوره في تنمية مهارات الأفراد وتحسين أدائهم.

فقد عُرّف التدريب على أنه نشاط منظم يهدف إلى تزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تمكنه من أداء عمل معين بفعالية، بما يحقق زيادة في إنتاجيته وإنتاجية المؤسسة التي يعمل بها. كما يُعرف أيضاً بأنه عملية نقل معارف وسلوكيات جديدة للفرد بهدف تطوير كفاءته لأداء مهام محددة داخل جهة عمله (القاهرة، 2008).

وفي تعريف آخر، يرى "فردوس" (2016) أن التدريب هو تجهيز الفرد لأداء عمل مثمر، والاحتفاظ به ضمن مستوى أداء يتماشى مع متطلبات الخدمة، ويُعد شكلاً من أشكال التوجيه من شخص إلى آخر.

كما يُعرف التدريب بأنه مجموعة من الأنشطة والأساليب والوسائل التي تُستخدم لتحفيز العاملين على تطوير معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى تعزيز الدوافع الفكرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق الأهداف الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، مع مراعاة تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي.

وبناءً على ما سبق، يمكن تقديم تعريف شامل للتدريب باعتباره عملية منهجية تهدف إلى كسب الأفراد المعارف والمهارات والكفاءات الضرورية لأداء مهام محددة، وهو نشاط يهدف بالأساس إلى تحسين أساليب العمل، ورفع معدلات الأداء الفردي والمؤسسي. ( محمد واخرين ، 2017 )

### أهمية التدريب في تطوير الأفراد والمنظمات :

يُعد التدريب عنصراً أساسياً في تعزيز فعالية الأفراد والمنظمات، وتكمن أهميته في عدة جوانب، من أبرزها ما يلي: (حسنه، 2008)

- **تنمية المهارات والمعارف:** يُكسب التدريب المتدربين مهارات ومعارف مرتبطة مباشرة بمهامهم الوظيفية، مما يساهم في رفع مستوى إنتاجيتهم.

- **تعزيز الثقة بالنفس:** يساعد التدريب على تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم ويمنحهم القدرة على أداء الأعمال بكفاءة أكبر.
- **فرص التطور الوظيفي:** يُمكن التدريب الأفراد من اكتساب مهارات جديدة تؤهلهم للتقدم والارتقاء في مسارهم المهني.
- **تسهيل الإشراف وتقليل المخاطر:** يُسهل التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المستمر، كما يقلل من احتمالية حدوث أخطاء أو حوادث أثناء العمل.
- **تعزيز الاستقرار والانتماء المؤسسي:** يُساعد التدريب على دمج الأفراد في بيئة العمل، ويعزز من شعورهم بالانتماء والاستقرار داخل المنظمة.
- **اكتساب الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية:** يُكسب الأفراد أنماطاً سلوكية واتجاهات جديدة تواكب متطلبات بيئة العمل المتطورة.
- **تلبية احتياجات تطوير العمل:** يُعتبر التدريب وسيلة فعالة لتحديد وتلبية الحاجات الفعلية لتطوير العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

#### أهداف التدريب في بيئة العمل:

يُعد التدريب أداة استراتيجية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تطوير الأفراد والمؤسسات، وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يلي: (أبو النصر، 2009)

1. **تحفيز العاملين على التعلم المستمر:** يسهم التدريب في تشجيع الموظفين على الاستمرار في التعلم الذاتي، وتطوير قدراتهم على كيفية التعلم الفعّال.

2. رفع كفاءة الأداء: يعمل التدريب على إكساب العاملين مهارات وأساليب عمل جديدة، تمكّنهم من أداء مهامهم بسرعة ودقة وجودة عالية.
3. تقليل التكاليف: من خلال تحسين كفاءة الأداء، يُساهم التدريب في تقليل التكاليف الناتجة عن الهدر والأخطاء.
4. الحد من الأخطاء وتكرارها: يُسهم التدريب في تقليل معدل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل والإنتاجية.
5. زيادة القدرة على الأداء الفعّال: يساعد التدريب الموظفين على التعرف إلى المشكلات والعوائق في بيئة العمل، ويحفّزهم على إيجاد حلول مناسبة لها.

ومن خلال هذه الأهداف، يمكن صياغة جدول يصور تصوير شامل لدور التدريب كوسيلة فعّالة لتحسين الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال البشري :

| المؤسسة                   | الأفراد                                   | العلاقات الإنسانية                 |
|---------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
| تحسين الربحية             | زيادة فعالية القرارات                     | تحسين وسائل الإتصال                |
| تحسين الروح المعنوية      | يساعد على الثقة في النفس                  | تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة |
| تحسين سمعة المؤسسة وصورته | يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط | ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي  |

الجدول : 1

المصدر : ( حاج ، 2017 )

## أسس التدريب:

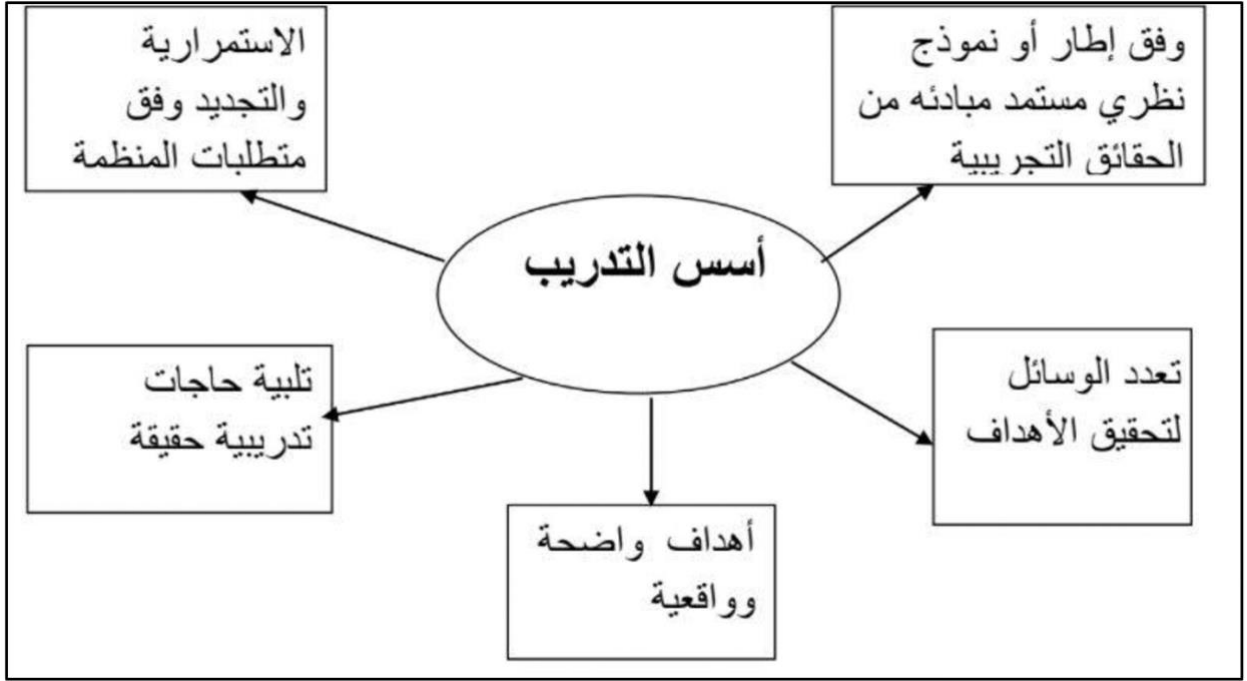
يشير "فريدريك تايلور" إلى أن عملية التدريب تبدأ بدراسة إمكانيات الفرد والتعرف على قدراته، ثم العمل معه بروح التعاون والصداقة من أجل تنميته وتطويره. ويهدف ذلك إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من قدراته، من خلال تمكينه من أداء مهام أكثر أهمية وربحية مقارنة بالأعمال التي كان يقوم بها سابقاً.

وبناءً على هذا التوجه، يمكن تحديد الأسس الرئيسية التي يقوم عليها التدريب فيما يلي:

( الطعاني ، 2010 )

- **التدريب ضرورة أساسية:** يُعد التدريب مطلباً أساسياً لتعزيز قدرات العاملين وزيادة فعالية أدائهم.
- **البداية المبكرة للتدريب:** ينطلق التدريب منذ اللحظة الأولى لانضمام الفرد إلى المنظمة، ويُعتبر جزءاً لا يتجزأ من مسيرته المهنية.
- **استمرارية التدريب:** يُنظر إلى التدريب كعملية مستمرة ترافق الموظف طوال فترة عمله، وتتزامن مع مراحل تطوره الوظيفي.
- **التركيز على المعرفة والتحديث المستمر:** يهدف التدريب إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف اللازمة بشكل دائم، لضمان جاهزيتهم للتطورات.
- **تحقيق التميز المؤسسي:** من خلال تدريب الموظفين ورفع كفاءتهم، تستطيع المنظمة تحسين أدائها العام وزيادة ربحيتها، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل.
- **التدريب كرافد للتطور الوظيفي:** يُعد التدريب نشاطاً رئيسياً ومكرراً على مدار الحياة المهنية، يساهم في مواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن التدريب يشكل أحد المرتكزات الأساسية في تنمية أداء العاملين ، وتحقيق التميز المستدام للمؤسسات ويمكن تلخيصها في الشكل التالي :



الشكل : 3

المصدر: ( الطعاني ، 2010 )

### 2.3 المتغير التابع ( اداء الموظفين )

#### تعريف الأداء:

يُعد الأداء من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، وقد تعددت تعريفاته بتعدد زوايا النظر إليه. فقد عرّفه "سلطان" (2003) بأنه الأثر الصافي لجهود الأفراد، والذي يبدأ من قدراتهم ويمر بإدراكهم لأدوارهم ومهامهم، وينتهي بمستوى الإنجاز الذي يحققونه ضمن وظائفهم.

أما "سليمان" (1999)، فقد بيّن أن الأداء يتمثل في تنفيذ المهام وإنجاز الأنشطة المطلوبة، أي القيام بأفعال تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة. ويتجسد الأداء في هذا السياق من خلال مدى التمكن من تنفيذ الأعمال بكفاءة، مما يؤدي إلى الوصول للغايات المحددة من قبل إدارة المؤسسة.

ووفقاً لتعريف "عبده وآخرين" ( 2009 )، فإن الأداء هو الجهد الذي يبذله الموظف في تنفيذ مسؤولياته الوظيفية التي كلفته بها المؤسسة، وهو يعكس درجة الالتزام بتحقيق نتائج محددة.

كما أشار "بوخمم" (2011) إلى أن الأداء هو ما يحققه الفرد من نتائج عند القيام بأي عمل، ويتضمن ذلك القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من استهلاك الموارد المتاحة، وهو نشاط يقوم به الفرد بهدف إنجاز مهمة معينة، ويعتمد في نجاحه على الظروف والقيود المحيطة.

من جهة أخرى، يرى "توفيق" (2003) أن الأداء يشكل أداة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط بين فرق العمل، والأهداف، والنتائج. كما أنه وسيلة فعالة للتعرف على مستوى كفاءة الأداء وتوجيهه نحو النتائج المرجوة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الأداء يُمثل الجهد الذي يبذله الفرد داخل المؤسسة، ويُعبر عن مدى تحقيقه لمهامه الوظيفية، كما يعكس جودة تنفيذ تلك المهام ومستوى التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وعلى الرغم من تنوع تعريفات الأداء، إلا أن هناك مجموعة من العوامل المشتركة التي تجمع بينها، كما أشار إليها "عبد الله" (1983)، وتتمثل في:

- الموظف: بما يملكه من معارف، مهارات، اتجاهات، ودوافع متعلقة بالعمل.
- الوظيفة: بما تتضمنه من متطلبات وتحديات، وما توفره من فرص عمل وترقٍ.
- البيئة التنظيمية: أي المناخ العام الذي يؤدي فيه العمل، بما يشمل من أنظمة إدارية، إشراف، وهيكّل تنظيمي.

وبذلك، فإن الأداء ليس غاية بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها ضمن إطار استراتيجي واضح.

### أهمية أداء العاملين:

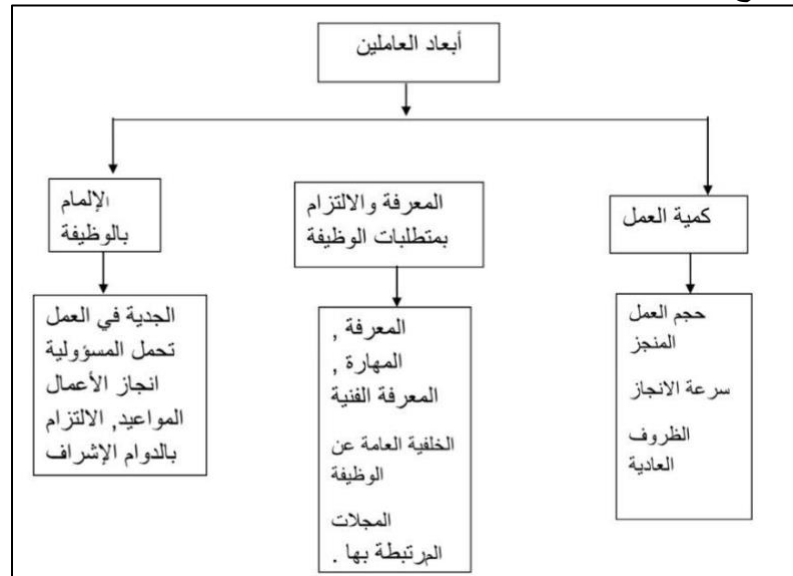
تلعب كفاءة أداء العاملين دوراً محورياً في نجاح أي منظمة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها. فكلما نُفذ الموظفون مهامهم بكفاءة ووفقاً لما حُطّط له من قبل الإدارة، ساهموا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

للمؤسسة، كالبقاء في السوق، النمو، والتوسع. أما في حال تدني الأداء عن المستوى المطلوب، فقد يشكّل ذلك عائقًا كبيرًا أمام تحقيق الأهداف، وقد يؤدي في بعض الحالات إلى تصفية المنظمة.

لذا فإن جودة أداء العاملين تتطلب اهتمامًا خاصًا من الإدارة المعاصرة بالعنصر البشري، بهدف تحقيق مزايا متعددة، من بينها: رفع الروح المعنوية للموظفين، تعزيز شعورهم بالعدالة والمسؤولية، وتوفير أسس موضوعية لعمليات التوظيف، والتدريب، والمتابعة. (موسى، 2015)

### أبعاد أداء العاملين:

هذه الصورة توضح الأبعاد التالية :



الشكل : 4

المصدر : ( النصور ، 2012 )

### طرق تحسين اداء العاملين:

يُعد تحسين أداء العاملين أحد الأهداف الأساسية لعمليات التقييم وإدارة الأداء، ويتطلب اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية، نذكر منها:

( عمر ، 1986 )

**تحليل أسباب انخفاض الأداء:** ينبغي تحديد العوامل التي تؤدي إلى انحراف أداء العاملين عن المستوى المطلوب، والعمل على تقليلها. تشمل هذه العوامل انخفاض القابلية للإنجاز، وتأثير العوامل الموقفية المرتبطة ببيئة العمل والتنظيم.

**التحكم في المؤثرات الأساسية للأداء:** تشمل المهارات والقدرات التي تُعبر عن كفاءة العاملين الفنية والإدارية، والدوافع التي تتأثر بعوامل مثل الأجور، الحوافز، والحاجات الأساسية، إضافة إلى العوامل الموقفية كنوع الإشراف، أسلوب التدريب، وظروف العمل، وتُعد دراستها ضرورية لفهم أسباب التراجع في الأداء.

**تعزيز الاتصال المباشر:** يُعد التواصل الفعال بين المشرفين والعاملين من العوامل الجوهرية في تطوير الأداء، ويتطلب ذلك تحديد محتوى الاتصال، وأسلوبه، وأنماط التواصل المناسبة.

**تحسين رضا الموظف:** من المهم فهم رغبات العاملين وميولهم، والسماح لهم بأداء المهام التي تتماشى مع اهتماماتهم، مما يؤدي إلى أداء ممتاز.

**التركيز على نقاط القوة:** ينبغي توجيه الانتباه إلى ما يُتقنه الموظف بالفعل، والعمل على تعزيز أدائه، مع معالجة مشكلاته بطريقة إيجابية وبناءة.

**مواءمة الأهداف الشخصية مع المؤسسية:** تحسين الأداء يتطلب انسجامًا بين أهداف الموظف الشخصية وأهداف المنظمة، ما يعزز الدافعية ويزيد الالتزام.

**تحسين الوظيفة ومحتواها:** قد يتسبب عدم ملاءمة مهام الوظيفة مع مهارات الموظف في انخفاض أدائه، لذا فإن إعادة تصميم الوظيفة وتوزيع المهام بشكل متوازن يُسهم في رفع الدافعية وتحقيق أداء أفضل.

**تطوير خطة عمل لتحسين الأداء:** ينبغي إعداد خطة عملية لمعالجة مشكلات الأداء، تتضمن حلولاً واضحة وتعاونًا بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في مجال تنمية الموارد البشرية.

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

رغم وضوح الفوائد المحتملة للتدريب، إلا أنه لا يمكن اعتباره تلقائيًا وسيلة مضمونة لتحسين الأداء. فنجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على وجود ثقافة تدريبية فعالة تتماشى مع احتياجات المنظمة ومتطلباتها الاستراتيجية، يُعد التدريب المستمر أحد الركائز الأساسية في تحسين الأداء التنظيمي، كما يُمثل استثمارًا طويل الأجل في تنمية قدرات الموظفين. وتُدرّك الإدارات الحديثة، وخاصة إدارات الموارد البشرية، أهمية التدريب كأداة فاعلة لضمان أداء متميز في بيئة العمل، ويكمن الهدف الرئيس من التدريب في تنمية وتطوير المعرفة، المهارات، والاتجاهات اللازمة لتنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة. ويُعد التدريب من أبرز المحفزات التي تترتب عليها فوائد ملموسة على المدى القصير والطويل، سواء للأفراد أو للإدارة أو للمؤسسة ككل، باختصار، فإن التدريب لا يُحقق فقط رفع كفاءة العاملين، بل يسهم أيضًا في بناء بيئة عمل متطورة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. ( خزام ، 2020 )

أشارت العديد من الدراسات إلى التأثير الإيجابي للتدريب على أداء العاملين داخل المؤسسات. فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة بن عزة (2016) أن للتدريب أثرًا إيجابيًا قويًا على أداء الموظفين، مؤكدةً أن عناصر التدريب الأساسية مثل البرامج التدريبية، المدربين، والمتدربون تُعدّ عناصر فعالة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي.

وفي السياق ذاته، اتفقت دراسة الهدى (2016) مع ما سبق، حيث خلّصت إلى أن التدريب يلعب دورًا هامًا في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. كما بيّنت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تنوع وسائل التدريب وتحسّن الأداء، إلى جانب أهمية التدريب التعريفي للموظفين الجدد في تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.

كذلك أكدت دراسة سكساف (2017) على الدور الفعّال للتدريب بأبعاده المختلفة، والتي تشمل التأثير، التعيين، الاحتياجات التدريبية، والبرامج التدريبية، في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية أُجريت في مجمع سولنغار بولاية بسكرة، الجزائر، حيث سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التدريب في تطوير الموارد البشرية.

ومن جانب آخر، أظهرت بعض الدراسات الأخرى أثرًا إيجابيًا متوسطًا للتدريب في تحسين الأداء، كما هو الحال في دراسة (Appiah، 2010)، مما يشير إلى تفاوت تأثير التدريب باختلاف السياقات التنظيمية وأساليب التنفيذ.

انطلاقًا مما سبق، جاء هذا البحث بهدف تقييم مدى فعالية آلية تدريب العاملين في فروع بنده بمدينة تبوك، ومدى قدرتها على إحداث الأثر المطلوب في تحسين أداء الموظفين. كما يسعى البحث إلى تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في كل من آليات التدريب ومستويات الأداء، بما يسهم في تقديم تصور واضح وشامل عن واقع التدريب داخل المؤسسة، ويُعد هذا البحث مرجعًا مهمًا للمهتمين بمجال تحسين نظم التدريب وتطوير الموارد البشرية، حيث يُمكن أن يسهم في اقتراح آليات فعالة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين، والارتقاء بمستوى أدائهم، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المنشأة، وتعزيز قدرتها التنافسية، وضمان حقوق العاملين، وتأكيد ريادتها في السوق. ( بطرني ، 2021 )

## 2.5 الخاتمة

من خلال التحليلات والتفسيرات التي أجريت بناءً على المعطيات المتوفرة، يتضح أن للتدريب دورًا فاعلاً في تطوير مهارات العاملين واكتسابهم الخبرات المهنية. فقد بيّنت النتائج أن البرامج التدريبية تساهم بشكل ملموس في تحسين المهارات المكتسبة ورفع الكفاءة التقنية والإدارية للموظفين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم العام، وقد أكد الباحثون على أن التدريب يُعد أداة محورية في الإعداد المهني للعاملين، من خلال تزويدهم بالمعارف الحديثة والخبرات المتقدمة، إلى جانب دوره في توعيتهم وتهيئتهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية، بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة، وعليه، فإن الاستثمار في التدريب لا يسهم فقط في تطوير الأفراد، بل ينعكس أيضًا على تحسين فعالية المؤسسة ورفع مستوى أدائها التنظيمي بشكل عام. ( نشاش ، 2020 )

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية العلمية المقدمة في فروع شركة "بنده" بمدينة تبوك، كما تبين وجود أثر إيجابي قوي للدورات التدريبية الخاصة بمهارات البيع لدى العاملين في نفس الفروع.

كذلك، كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي متوسط القوة للتدريب أثناء العمل، مما يشير إلى فعاليته في دعم الأداء، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالدورات التدريبية الرسمية، ومن الجدير بالذكر أن عناصر التدريب

مجتمعة أظهرت تأثيرًا إيجابيًا قويًا على أداء العاملين، إلا أن أكثر العناصر تأثيرًا كانت الدورات التدريبية التي تركز على المعلومات العلمية، تليها تلك التي تركز على مهارات البيع، ثم التدريب أثناء العمل، وتُعد هذه النتائج منطقية، إذ أن امتلاك المعرفة العلمية يُشكّل الأساس لنجاح أي أداء وظيفي، بينما تُعد مهارات البيع أداة تطبيقية مهمة، في حين يُسهم التدريب أثناء العمل في تعزيز وترسيخ ما تم تعلمه نظريًا ، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من التدريب وأداء العاملين مع المتغيرات مثل الجنس، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة، مما يشير إلى أن التدريب كان فعالًا بشكل متساوٍ بغض النظر عن هذه الخصائص. ( خزام ، 2020 )

## قائمة المراجع

- الحمود، خ. ي. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- الخطيب، ر. أ. (2006). التدريب الفعال. الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر، عمان.
- الحسونة، ح. (2008). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- القاهرة. (2008). المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، ص.12.
- أبو النصر، م. (2009). مراحل عملية تدريبية. دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر.
- الطعاني، ح. (2010). التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- بورقمة، ن. (2016). مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
- حاج، ن. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين. مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عباس، م. (2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. الجامعة السورية الخاصة، قسم إدارة الموارد البشرية.
- صديق، ف. (2018). أهمية التدريب في مجال العمل. المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.
- بوزرقاطة، آ. (2019). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- الشنيتي، ج. (2020). أثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة: دراسة حالة معهد النفط. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 13.
- الشنيتي، ج. (2020). أثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة. المعهد العالي للعلوم والمهن الطبية، طرابلس.
- نشاش، ف. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى تيليلان الجديدة بأدرار. جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع.

- نشاش، ف. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار.
- خزام، د. (2020). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية. الجامعة الافتراضية السورية، بحث ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال.
- بطرني، ل. (2021). أثر التدريب على أداء العاملين. مشروع تخرج مقدم لنيل درجة الماجستير في التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال.
- الجغير، م. (2022). أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش. المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 50.
- قادر، م. م. (2024). أثر التدريب على أداء العاملين. مشروع تخرج مقدم إلى قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات نيل درجة بكالوريوس في إدارة الأعمال.