

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

الرضا الوظيفي عن العائد من الاستثمار المؤسسي

لرأس المال البشري في التدريب

(دراسة حالة - موظفو المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان)

Job satisfaction on institutional return on investment for human capital in training( Case study - employees of the Higher Judicial Institute of the Sultanate of Oman )

ماجد بن ناصر بن خلفان المحروقي \*

المعهد العالي للقضاء ( سلطنة عمان )، Majid@hji.edu.om

تاريخ النشر: 2021/03/15

تاريخ القبول: 2021/02/12

تاريخ ارسال المقال: 2020/12/17

\* المؤلف المرسل

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة الاستثمار المؤسسي لرأس المال البشري في التدريب وأثره على الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

سعت الدراسة للإجابة عن اختبار الفرضية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والوصول إلى الأهداف الموضوعية. ولغرض معالجة البيانات والمعلومات، استعملت العديد من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها ارتفاع مستوى متغيرات الدراسة، ووجود علاقات ارتباط معنوية بينهما، وكذلك وجود أثر معنوي للرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي. وهذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات الدراسة. واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للمؤسسة والعمل، وأداء الموظف، والتركيز على الإنفاق على العملية التدريبية بشكل مناسب باعتباره إنفاق استثماري.

اشكالية الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما أثر الاستثمار المؤسسي لرأس المال البشري في التدريب على رضا موظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان عن البرامج التدريبية المقدمة لهم؟

الكلمات المفتاحية: - الاستثمار المؤسسي - الرضا الوظيفي - رأس المال البشري.

**Abstract :**

This study dealt with the institutional investment of human capital in training and its impact on job satisfaction with the training programs provided to the employees of the Higher Judicial Institute in the Sultanate of Oman from their point of view. The study was applied to a random sample of (50) employees. In addition to that, it used the questionnaire as a main tool for collecting data and information.

It sought to answer the test of the hypothesis related to the influence relations between the study variables, in order to answer questions related to the study problem, and to reach the set goals. For the purpose of data and information processing, many statistical methods have been used in the SPAS Statistical Package for Social Sciences.

Furthermore, the study reached a set of conclusions, including the high level of study variables, the presence of significant correlations between them, as well as the presence of a significant effect of job satisfaction on organizational success. These results were consistent with the hypotheses of the study. Based on the results of the study, a set of recommendations were developed, the most important of which was identifying the employee's training needs based on objective indicators that determine the gap that the training is required to address and include analyzing both the organizational performance of the institution and work, the employee's performance, and the need to focus on spending on the training process.

The problem of the study: The study sought to answer the following main question:

What is the effect of the institutional investment of human capital in training on the satisfaction of the employees of the Higher Judicial Institute in the Sultanate of Oman about the training programs offered to them?

keywords: Institutional investment - job satisfaction - human capital:

## مقدمة:

نظراً لوجود القناعة لدى الكثير من مؤسسات القطاع العام والخاص بأهمية التدريب؛ ظهر اتجاه متزايد للاستثمار المؤسسي لرأس المال البشري في التدريب وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد، مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة، ومستوى إنجازها، وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية، ولذلك احتل التدريب في المؤسسات والمنشآت الحديثة موقعاً محورياً وأصبح يشكل العمود الفقري لأي جهود تطويرية تبذلها هذه المؤسسات، كما أنه حظي باهتمام متزايد من قبل غالبية دول العالم، ففي السنوات الأخيرة اتجهت معظم دول العالم نحو الأخذ بوسائل التدريب المتقدمة، لرفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية التي تقتضيها ظروف المنافسة في السوق العالمي، الذي يعمل وفقاً لمفاهيم الجودة الشاملة، والتي تمثل إحدى الأهداف الرئيسية للتنمية البشرية، وتحسين مستوى جودة المنتج. وأصبح التدريب نشاطاً يميز بالاستمرارية ويعد جوهرية للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها، وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، ونتيجة لذلك خصصت الكثير من الدول والشركات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب، مما حدى بالقائمين على قطاع التدريب أن يسألوا أنفسهم عن مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار في التدريب (1).

كانت النظرة التقليدية للتدريب بأنها عملية ذات تكاليف باهظة للمؤسسة وليست ذات مردود سريع، ولذلك جاءت الحلول لتغير هذه النظرة بتحويل التدريب من وظيفة إدارية لعملية استثمارية، وجعلها كمركز للربحية، وذلك يعني أن تصبح كل أنشطة العملية التدريبية تعمل بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية، ولتحقيق الفاعلية المرجوة لا بد أن تُنفذ العملية التدريبية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها، أما الكفاءة فترتبط بمعرفة القائمين على التدريب بالتكاليف الفعلية للتدريب، وتحديد الفوائد المتوقعة مقابل التكاليف التي يتم صرفها على العملية التدريبية، ويمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية.

حظي موضوع الأمن الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين في الدراسات السلوكية والتنظيمية لما له من أثر مهم على المؤسسة، ولقد ربطت المدرسة التقليدية في الإدارة بين الحوافز الاقتصادية والرضا بحسبان أن الأولى هي المسؤولة عن الأخرى، بينما رأت مدرسة العلاقات الانسانية ان الرضا الوظيفي يتحقق من خلال علاقات قوامها اللمسة الانسانية بين الموظفين في المؤسسة (2). أما كيف يتحقق الرضا الوظيفي؟ وما المقصود بالرضا الوظيفي؟ فمسألة فيها أكثر من وجهة نظر. أما المفهوم الذي قامت عليه هذه الدراسة فيعبر عن محصلة الشعور الذي يحس به الموظف في المعهد العالي للقضاء عما يقدم له من برامج تدريبية أثناء عمله باعتبار أن الهدف من التدريب تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من الأداء المتقن والفعال والمثمر.

ولما كان المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان واحداً من أهم المؤسسات الحكومية، فقد حرص القائمين عليه على مواكبة روح العصر ومتطلباته من مقتضيات التحديث والتطوير؛ لذا أخذوا على عاتقهم مهمة الاعتناء

بتنمية المورد البشري من خلال معرفة حاجاته ومواهبه، فالتدريب يعد أهم عوامل الرضا الوظيفي، والذي تكون نتيجته الحتمية نجاح التنظيم، كونه يسمح بتنمية القدرات المهنية للموظف بما يتلاءم مع متطلبات منصبه، ومن ثم يمكن اعتباره حافزاً للعمل، إذ يزيد من ثقة الموظف في نفسه، ويشعره بمدى الاهتمام الذي يلقاه من قبل المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي يسود العمل جو من الرضا، بحيث يكون دافعاً لبذل المزيد من العطاء بما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

ومن هذا المنطق تتوجه تطلعات المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان إلى الاستثمار الأمثل في موارده البشرية، وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على البرامج التدريبية؛ لتحسين القدرات العلمية وتنمية المهارات السلوكية للموظفين بالمعهد بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها، ومواجهة التغيرات والضغوطات الناتجة عن المنافسة الحادة.

ولتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، وزيادة المعرفة المتخصصة، وتحسين مهاراتهم؛ فقد حرصت إدارة المعهد على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب.

### مشكلة الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما أثر الاستثمار المؤسسي لرأس المال البشري في التدريب على رضا موظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان عن البرامج التدريبية المقدمة لهم؟

وستحاول الدراسة الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية: -

- ما درجة الرضا الوظيفي عن الاستثمار في البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ((مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ )) لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة؟

### أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو تحليل واقع أثر الاستثمار لرأس المال البشري في العملية التدريبية على رضا موظفي المعهد عن البرامج التدريبية المقدمة لهم.

### أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة أهميتها من حيث: أنها تبين أهمية التدريب للمورد البشري، وأثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى موظفي المعهد العالي للقضاء، مع بيان مدى تبني المعهد العالي للقضاء للبرامج التدريبية الهادفة، كما أنها تثري المكتبة المحلية والعربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة.

### مصطلحات الدراسة:

التدريب: "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من الأداء المتقن والفعال والمثمر" (3).

رأس المال البشري: الموظفون الذين يتميزون بمجموعة من الكفاءات والمهارات والخبرات القادرة على إدخال التعديلات أو التغييرات الجوهرية وإنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة على كل شيء في المنظمات بفضل التحسين والابتكار المتواصل (4).

استثمار رأس المال البشري: يقصد به الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري الذي تمتلكه مؤسسة معينة تسعى من هذا الاستغلال إلى تحقيق منفعة ذات عائد وريح كبير يعود للموظف وللمؤسسة بالاعتماد على أساليب وطرق حديثة (5).

الرضا الوظيفي: هو مجموعة من الأحاسيس التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة) (محمد، 2010).

ويقصد بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة مشاعر الموظف في المعهد العالي للقضاء نحو العمل الذي يقوم به وتعبير هذه المشاعر عن مدى الاشباع الذي يتصور الموظف أنه يحققه من عمله أثناء التحاقه بالدورات التدريبية وعلاقة ذلك بالحوافز التي يحصل عليها.

المبحث الأول: الاطار النظري للدراسة

تمهيد وتقسيم:

في هذا المبحث سوف يتم عرض الاطار النظري للدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب على النحو الآتي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: التدريب مفهومه وأهميته

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بعدد وافر من الدراسات العالمية التي تناولته في إطار كثير من المسميات الوظيفية، والمستويات الإدارية والمهنية. وسوف نستعرض هنا عددا من الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية ثم الأجنبية، وذلك بغرض تحديد ما تحاول هذه الدراسة إضافته للموضوع، من خلال استعراض عدد من الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات العربية

1- دراسة نادر أحمد أبوشيخة (1997) بعنوان: "الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية" هدفت الدراسة الى قياس مستوى الرضا الوظيفي لرجل الأمن العربية في أربع دول عربية (الأردن، الامارات العربية المتحدة، تونس، السودان) وفقا لعدد من المتغيرات المستقلة. اسفرت نتائج الدراسة عن عدد من النتائج أهمها أن للخصائص الوظيفية والشخصية لرجل الامن تأثير على الرضا الوظيفي (6).

2- الدراسة التي أعدها عبد الفتاح محمد خميس ياغي (1998م) بعنوان: "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن"، بهدف تحليل أثر البيئة التنظيمية الداخلية السائدة في المشروعات العامة، وذلك بالتركيز على عناصر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا في تلك المشاريع عال نسبياً. كما رتبت الدراسة المتغيرات البيئية حسب قوة معامل الارتباط مع متغير الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا في تلك المشاريع عال نسبياً (7).

3- وفي دراسة لمحمد بن خميس بن سالم الشيدي (2002م)، بعنوان: "أثر الحوافز على الرضا: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان" بهدف معرفة أثر نظام الحوافز المعمول به في سلطنة عمان على الرضا الوظيفي في الدوائر الحكومية. وقد توصل الباحث إلى وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية (8).

4- دراسة (شابط، 2013) بعنوان "دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين-دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في قطاع غزة، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس وما دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني الفترة من 2009/1/1 وحتى 2012/12/31، وعددهم (476) موظفاً بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (119) موظف أي بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات بواقع (67 فقرة)، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن هناك علاقة قوية بين البرامج التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتنمية مهارات وقدرات وزيادة معارف وخبرات وتغيير سلوك واتجاهات وقيم موظفيها، وهناك اهتمام ومساندة ودعم مالي من قبل الإدارة العليا للعملية التدريبية في الوزارة، وتوجد دائرة مختصة يشرف عليها طاقم متخصص تعمل على تنفيذ مراحل العملية التدريبية بشكل مهني، وهناك اهتمام من كل الجنسين بمختلف فئاتهم العمرية ومسمياتهم الوظيفية وسنوات خدمتهم في المشاركة في البرامج التدريبية، واهتمام الموظفين الحاصلين على شهادات علمية في المشاركة في البرامج التدريبية أكبر من غيرهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العملية التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني من خلال زيادة اهتمام الإدارة العليا، وزيادة المخصص المالي الخاص بالتدريب، وتدعيم دائرة التدريب والتطوير بموظفين مختصين من حملة الدراسات العليا، واستخدام الأساليب العلمية في تنفيذ مراحلها، والعمل على تشجيع وتحفيز جميع موظفي الوزارة بمختلف فروعهم الفردية بالمشاركة في البرامج التدريبية وذلك من خلال ربط التدريب بالمسار الوظيفي (9).

5- (دراسة بوحديد ويحيوي، 2013) بعنوان " قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى حالة دراسية لإحدى المنظمات الجزائرية وهي مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة. ويعد قياس العائد من الاستثمار في تدريب رأس المال مجال اهتمام متزايد من قبل الباحثين نظرا لصعوبة قياسه بغية تحديد المنافع والفوائد البشري الناجمة عن هذا الاستثمار لاتخاذ وترشيد القرارات المتعلقة بالموارد البشري. لذلك، تركز المنظمات على الاستثمار في رأس المال البشري بالاعتماد على التعليم والتدريب. إلا أن هذه الدراسة ركزت على الاستثمار في التدريب. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة تركيز المنظمات على الاستثمار في رأس المال البشري بالاعتماد على عناصر متكاملة مع التدريب مثل التعليم والتحفيز، التوجه نحو تطبيق نماذج وأساليب لقياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس المنظمات للنتائج المحققة بعد التدريب لاستخلاص فوائده، تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال المثل لعدد العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة (10).

الفرع الثاني الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Moguerou:2003) بعنوان تأثير عامل الجنس والقطاع الوظيفي (الأكاديمي وغير الأكاديمي) على الرضا الوظيفي لحاملي درجة الدكتوراه، سعت الدراسة إلى تحليل وفهم محددات الرضا الوظيفي لحملة درجة الدكتوراه في الولايات المتحدة الأمريكية من الجنسين الذكور والإناث العاملين في القطاعين الأكاديمي وغير الأكاديمي، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحث أداة مسحية عبارة عن نموذج صمم خصيصا لهذا الغرض (Recipients Survey Doctorate) حيث تم مسح عينة قوامها 3000 مفرد من حملة الدكتوراه في مجال العلوم والهندسة من الجنسين من طبقتي العاملين الأكاديمين في الجامعات وغير العاملين في المؤسسات غير الأكاديمية وقد تبينت نتائج الدراسة مغايرة لنتائج الدراسات السابقة الأخرى. حيث تبين أن الإناث من حملة الدكتوراه كن أقل رضا في عملهن من الذكور حاملين الدكتوراه، وبشكل عام فقد تبين أن هناك فرق في درجة الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث، كذلك فرق في درجة الرضا الوظيفي بين الأكاديمين وغير الأكاديمين، وقد عزى الباحث ذلك الاختلاف إلى اختلاف في مجموعة العوامل منها العوامل الشخصية والاجتماعية فيما بين الجنسين بين الطبقتين (11).

2- دراسة (Peter:2000) "المناخ التنظيمي وأداء الشركات : بحث تجريبي". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة نمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وتم توزيع الاستبيانات على 40 شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية

بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عال وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول موضوع الدراسة (12).

### المطلب الثاني: التدريب مفهومه وأهدافه وأهميته

الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهدافه

تنوع وتعدد التعريفات التي وردت في الأدبيات والدراسات التي تعرف التدريب تبعاً للفكر الايديولوجي والمدرسة التي ينطلق منها، فقد عرف البريطانيون التدريب على أنه عملية تطوير منظمة لإتجاهات ومعرفة ومهارة ونمط سلوك الفرد لأداء مهمة أو عمل بشكل ملائم.

نلاحظ ان التعريف يركز على الأمور التالية:

1. تطوير منظم: أي أنه يعني تخطيطاً وتنظيماً ورقابة.

2. الفرد: أي أنه لا يعني الجماعات أو المنظمات.

3. الأداء: أي إنجاز مهمة أو عمل ما.

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

1. إجراءات مؤسسية: بمعنى أننا نتحدث عن عمليات متناسقة ومخططة.

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

3. كفاءة المنظمة: إن الهدف هو الكفاءة الكلية للمنظمة.

وفي المدرسة العربية يعرف التدريب على أنه: "عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة" (د. الأغبري، 1998).

- 'التدريب هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي' (الطلعاني، 2007).

- "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من الأداء المتقن والفعال والمثمر" (13).

من خلال التعريفات السابقة نستطيع القول أن التدريب هو: عملية تطوير منظمة تتضمن إجراءات مؤسسية مخططة تهدف إلى تعظيم وتقوية التعليم في جميع المستويات المؤسسية وبخاصة الفرد والجماعة والمنظمة ككل للارتقاء بالكفاءات المعرفية والمهارية والاتجاهية والسلوكية فيها للوصول إلى درجات أعلى من الكفاءة والفاعلية للمنظمات وتحقيق أهدافها.

وعليه نستطيع إجمال معنى وغاية التدريب على النحو التالي:

1. التدريب يجب أن يكون عملية منظمة تحتوي على التخطيط للتدريب ورقابته وقياس نتائجه وأثره.



2. التدريب ليس عملية تعلم مقترنة بالخبرة فقط بل بالجهد والتنظيم.
3. التدريب يسعى ويركز على التغيير في مستويات المعرفة والمهارات.
4. التدريب هدفه تحسين الأداء حاضراً ومستقبلاً للأفراد والمنظمات.

التدريب على رأس العمل:

يطلق هذا المصطلح على الدورات والبرامج التدريبية التي ينخرط فيها الموظف بعد التحاقه بالوظيفة والتي تهدف إلى صقل مهاراته أو إكسابه مهارات جديدة.

أنواع التدريب:

تدريب فني: ويعنى بالمهارات والقدرات والمعارف بالجانب العملي المتعلق بكيفية أداء العمل ويعني بتعليم المهارات والمفاهيم التي يمكن تطبيقها لأداء مهام العمل.

وتدريب سلوكي: يسعى إلى تغيير الاتجاهات والسلوك المتعلق بالعمل ويعنى بالاتجاهات والافتراضات نحو الذات والآخرين والعمل (14).

الفرع الثاني: أهمية التدريب

قامت مؤخرًا رابطة صحفيي فيرجينيا Virginia Press Association بعمل دراسة حول أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات، باعتبار أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي، ولقد تبين من الدراسة أن هنالك عشرة أسباب رئيسية للتدريب وهي كالتالي:

- يقوى المعنويات: فيشعر الموظفون بتحسين وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.
- يؤكد على الأهداف: من خلال التدريب يتم فيه التأكيد على رؤية وأهداف المؤسسة وتطلعاتها للمرحلة القادمة.
- أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة: لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.
- عامل مثير ومحفز: بينما تقليص التدريب يجبر المؤسسات على الهبوط بالمستوى والروح المعنوية.
- ينمي عمل الفريق: بالتأكيد فالتدريب يساعد على العمل بأسلوب الفريق، وتكون طريق التفكير مختلفة ولكن طريقة التنفيذ واحدة.
- يجلب المال: التدريب المركز والفعال يعود بالأرباح ويعوّض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة.
- يخلق محترفين وينمي المواهب والمهارات: من خلال التدريب يشعر الموظفون بأنهم محترفون، وتقدير المؤسسة لهم في تنمية مهاراتهم، ويساعدهم للبقاء في مؤسساتهم فترات أطول.
- يحافظ على الجودة: بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة (15).

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي والاستثمار في رأس المال البشري في المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان

تمهيد وتقسيم:

سوف يتم تناول الرضا الوظيفي والاستثمار في رأس المال البشري في المعهد العالي للقضاء من خلال تقسيمه إلى ثلاثة فروع على النحو الآتي:

الفرع الأول: الرضا الوظيفي

الفرع الثاني: الاستثمار البشري

الفرع الثالث: المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان

الفرع الأول: مفهوم وأهمية وعوامل الرضا الوظيفي

لا يوجد لحد الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، فقد تناوله العديد من الباحثين والمؤلفين، ويعد هوبوك (Hoppock) من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، إذ وصف الرضا الوظيفي بأنه تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الانعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئة عملهم، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي، نفسي وجسدي، حول العمل وبيئته. وقدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالة، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني (16)، وعرفه (Lvancevch&Mattwson,2002,121) عبارة عن اتجاه يحمله الافراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم بأعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسب جيد بين الافراد والمنظمة (17)، بينما عرفه (عبد الباقي:2004) بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء تأديته لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (18)، أما (العمدة :2007) فقد ذكر بأنه الفرق بين مقدار ما يتلقاه الموظف من العائد وبين ما يشعر به هو نظير ما قام به من عمل.

ويعرّف بريف (Brief) الرضا الوظيفي بأنه "بيان الحالة الداخلية، التي تعكسها العاطفة أو الإدراك حول درجة حب أو كره الوظيفة"، وعرفه Daft بأنه "الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله" وهو "شعور إيجابي حول وظيفة الفرد ناتج عن تقييم خصائصها.

وبناء على تلك المفاهيم نرى انه لا يمكن الاتفاق على اعطاء مفهوم محدد واحد للرضا الوظيفي وذلك لاختلاف النظرة للرضا عن العمل والقيم والمعتقدات والطبيعة الشخصية للعامل و وفي بعض الاحيان على الموقف البيئي للعمل، لذا يمكن القول بأنه الدرجة التي يحس بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبى نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها .

أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي مقياساً لمدى فاعلية الأداء، ومن هنا تظهر أهميته لدى المؤسسة والموظفين، فإذا كان الموظفين راضين كلياً عن عملهم فان ذلك سوف يؤدي الى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها

المؤسسة، وبالمقابل إذا كان الموظفون غير راضين فان ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال الى منظمات اخرى، ويكتسب الرضا الوظيفياً أهمية كبيرة لكل من الموظف ، والمؤسسة ، والمجتمع نوضحها في الآتي:

- أهمية الرضا الوظيفي للموظف : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلي القدرة علي التكيف مع بيئة العمل ، والرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بان حاجاته المادية من أكل ، وشرب ، وسكن ، وغير المادية من تقدير ، واحترام وأمان وظيفي... الخ ، مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديه الرغبة في أداء الأعمال بطريقة مميزة

- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا بالإيجاب علي المؤسسة ، وذلك بارتفاع مستوى الفعالية ، وارتفاع الإنتاجية فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في الانجاز وتحسين الأداء ، وتخفيض التكاليف ، وارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر العامل بأن وظيفته اشبعته حاجاته يزيد تعلقه بها.

- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب علي المجتمع ، وذلك في ارتفاع معدلات الإنتاج ، وتحقيقا لفعالية الاقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع. ويمكن تحديد الاسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالآتي :-

إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى: انخفاض معدل دوران العمل، ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم، مما يؤكد وجود علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية (غازي:1998). كما ان زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع لان هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الاداء .

### عوامل الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها الى :-

أولاً: عوامل تنظيمية. ثانياً: عوامل ذاتية .

أولاً:- **العوامل التنظيمية:** وهي العوامل المتعلقة بعمل المؤسسة وتشمل:-

**الحوافز:-** وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات الرضا والإشباع لموظفيها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الاعمال المكلفين بها وتشمل (الأجر المكافآت التشجيعية، الترقية)

**نمط الإشراف:** أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وان معاملة المشرف المباشر اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم ، حيث يرى (Fillippo) ان عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي الى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

**قيم واهداف المؤسسة:-** كلما شعر العامل بأنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أنفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر لا يمكن انكاره على الرضا الوظيفي لأنه يعمل من اجل شئ يستحق الجهد .

**ظروف العمل المادية:** - أثبتت تجارب (التون مايو وهاوثورن) بان للمحيط المادي تأثير على سلوك العامل, وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل .

**التدوير الوظيفي:** - يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار او بشكل منتظم من وظيفي لآخرى, ويستخدم لغرض التدريب في أكثر الاحيان , كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله , لانها تؤدي الى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم , مما يؤدي الى زيادة رضاهم الوظيفي

**ثانيا : - العوامل الذاتية : -** وهي العوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بالآتي :-

حاجات الفرد المادية والمعنوية , مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد , الشعور باحترام الذات , ظروف العامل ومستواه الاجتماعي , كما تدخل ضمن هذه العوامل (العمر,الجنس,المستوى التعليمي,الذكاء ) (19).

### الفرع الثاني: الاستثمار الوظيفي في التدريب

#### مفهوما لاستثمار في رأس المال البشري

مصطلحاً اقتصادياً حديث النشأة، ويشير إلى توظيف رؤوس الأموال لتنشيط مشروع اقتصادي معين يرجع بالمنفعة المادية على أصحاب المشروع ويؤثر إيجاباً على الاقتصاد الوطني. كما يشير المصطلح إلى أنه متغير اقتصادي يسعى إلى الاستغلال الأمثل لرأس المال الذي تمتلكه جهة معينة تسعى من هذا الاستغلال إلى تحقيق منفعة ذات عائد مادي وريح كبير بالاعتماد على أساليب وطرق اقتصادية حديثة غير مسبوقة .

يمثل المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار .

وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب وإعطاء النصح والإرشاد والتدريب الميداني والإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، كما يفهم من رأس المال البشري عادة أنه: "الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات". نجد تمييزاً بين رأس المال البشري المحدود "القيمة وحدها لموظف واحد" وبين رأس المال البشري العام " للقيمة في مدى واسع من المهن".

ويحظى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب باهتمام متزايد من قبل الممارسين في حقل التدريب، ويعود الاهتمام بالموضوع لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة؛ فالنظام التقليدي للمحاسبة ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلا من معاملته كعنصر استثماري، وبالرغم من الترويج لتطبيقات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، إلا أن من الملاحظ عدم وجود إجراءات واضحة ومتفق عليها في العديد من الدراسات التي تناولت تحديد العائد من الاستثمار في التدريب وربطها كذلك بالأداء المؤسسي.

### الفرع الثالث: المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان

أنشئ المعهد العالي للقضاء بالمرسوم السلطاني رقم (2010/35)، والذي نص على أن تكون له الشخصية الاعتبارية ويتبع وزير العدل. يقع المعهد في ولاية نزوى بمحافظة الداخلية من سلطنة عمان، ويختص المعهد بتأهيل

القضاة والمستشارين في محكمة القضاء الاداري واعضاء الادعاء العام؛ ولذا فهو لا يستقبل إلا من تم تعيينه كقاض وعضو ادعاء عام، حيث يوفر المعهد لهذه الفئة ما يشبه تأهيل الامتياز في الطب لأن خريج الشريعة والقانون يلزمه بعد تعيينه أن يخضع للتأهيل العلمي المختص والتدريب العملي على ممارسة مهنة القضاء وكذلك الحال لعضو الادعاء العام. وفي ختام مدة التأهيل التي تبلغ سنتين يحصل الخريج على دبلوم الدراسات العليا في العلوم القضائية(20).

وبجانب هذا فإن المعهد يقوم بتنظيم دورات تدريبية مكثفة لصقل مهارات القضاة وأعضاء الادعاء العام وكذلك الموظفين القانونيين في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة، ورفدهم بما يستجد في مجالات عملهم.

### المبحث الثالث: طريقة وإجراءات ونتائج الدراسة

#### تمهيد وتقسيم:

في هذا المبحث سوف يتم عرض الطريقة وإجراءات ونتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى مطلبين على النحو الآتي:

#### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

#### المطلب الثاني: نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي: " الاستثمار المؤسسي لرأس المال البشري في التدريب وأثره على الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية كما يراها موظفو المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان " وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تحدثها. ودراسة العلاقة بين دور التدريب والاستثمار المؤسسي في رأس المال البشري بالرضا الوظيفي.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع الموظفين الاداريين والفنيين في المعهد العالي للقضاء، والبالغ عددهم (60) موظفاً.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي المعهد العالي للقضاء، وقد تم توزيع عينة عشوائية استطلاعية حجمها (10) استبانات لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

#### مؤشرات صدق البناء

بهدف التحقق من صدق البناء تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (10)

موظفين من خارج عينة الدراسة وتم حساب معاملات الارتباط بين الدرجات على العبارة والدرجة على عبارات الاستبانة ككل حيث تراوحت قيم معامل

ارتباط عبارات المجال الترتيبية بينها بين (0.639-0.825)

وقد اعتمد معيار قبول العبارة بان لا يقل معاملا ارتباطها بالمجال الذي تنتمي اليه ككل عن 0.50 وبناء على هذا المعيار فقد قبلت عبارات الاستبانة جميعها، وبالتالي تكونت عبارات الاستبانة النهائية من (20) عبارة موزعة على المجالين.

### خصائص العينة:

تم توزيع استبانة الاستبانة على جميع افراد العينة وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100 %) حيث تم استرجاع جميع الاستمارات، والعينة المختارة بلغت نسبة الذكور فيها (72%) والاناث (29 %) وكان التحصيل الدراسي شهادة البكالوريوس (37 %) والدراسات العليا (13%)، وكانت سنوات الخدمة للعينة التي أقل من 5 سنوات (16 %) بينما الذين خدموا أكثر من 5-11 سنة فأكثر نسبتهم (84 %).

### جدول رقم (1)

#### عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	36	72
أنثى	14	28
الإجمالي	50	100

بالنظر إلى الجدول رقم (1) يتضح لنا ما يلي:

أن نسبة الذكور بلغت (72%) من حجم العينة، بعدد بلغ (36) موظفاً، مقابل (28%) نسبة الإناث بعدد (14) موظفة.

### جدول رقم (2)

#### عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
بكالوريوس	36	72
شهادات عليا	14	28
الإجمالي	50	100

يُظهر الجدول رقم (2) ما يلي:

أن ما نسبته 36% من أفراد العينة حاصلين على مؤهل البكالوريوس، مقابل ما نسبته 14% من أفراد العينة هم من الحاصلين على مؤهل دراسات عليا، فأعلى مما يدل على أن المعهد العالي للقضاء يسعى الى توظيف الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وذلك تماشياً مع طبيعة وأهمية وحساسية عمله في مجال التدريب والتأهيل القانوني.

### جدول رقم (3)

#### توزيع العينة حسب الخبرة

العمر	التكرار	النسبة (%)
1-5 سنوات	8	16
6 - 10 سنوات	27	54
11 سنة فأكثر	15	30
الإجمالي	50	100

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

حيث ظهر أن ما نسبته 16% من أفراد العينة والبالغ عددهم (8) كانوا حديثي الخبرة في المعهد، بينما ما نسبته 27% من أفراد العينة يمتلكون خبرة من 6-10 سنوات، ونسبة 30% لديهم خبرة 11 سنة فأكثر، وبناء عليه يمكننا القول أن (84%) من موظفي المعهد يمكن الاعتماد عليهم بالمشاركة بل والإسهام في تطوير المعلومات والمعارف والمهارات الأمر الذي من شأنه رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

#### أداة الدراسة وصدق ثباتها:

بعد الاطلاع على الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب وأبحاث متخصصة ودراسات سابقة ذات علاقة بمشكلة الدراسة، تم عمل الاستبانة حول: الاستثمار المؤسسي لرأس المال البشري في التدريب وأثره على الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية كما يراها موظفو المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان" تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين هما:

أ- بيانات أولية عن السمات الشخصية عن المستجيب مثل: (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

ب- مجالات الدراسة، وتتكون الاستبانة من (20) فقرة موزعة على مجالين هما:

المجال الأول: دور المؤسسة في الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: أهمية التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين ويتكون من (9) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة.

#### دلالات صدق الاستبانة وثباتها

#### الصدق الظاهري

للتأكد من ملائمة الاستبانة وصياغة عباراتها ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرضها بصورتها لأولية على خمسة من المحكمين في مجال الموارد البشرية والتدريب حيث أبدوا رأيهم في سلامة الصياغة اللغوية ومدى انتماءها للمجال الذي تنتمي إليه إضافة إلى ملاحظاتهم بشأن تعديلات الاستبانة؛ شكراً لفضل.

وفضوء ملاحظاتهم المحكمين أجرينا التعديلات المقترحة وكان أبرزها:

1- حذف بعض العبارات بسبب تداخلها مع عبارات أخرى.

2- تعديلي صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً، وبذلك تكون الشكل النهائي للاستبانة من (20) عبارة.

#### ثبات الاستبانة:

قدرت معاملات الثبات للاستبانة بطريقتين:

- الأولى باستخدام معاملات ثبات التواتر،

فبهدف التحقق من ثبات الاستبانة المستخدمة ودقة فقراتها تم تطبيق العينة استطلاعية مكونة من (10)

موظفين مع مراعاة ألا يكون أفراد العينة الاستطلاعية من ضمن أفراد العينة الأساسية،

ثم أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية نفسها بعد أسبوعين من التطبيق أولاً ولوحسب معاملات ثبات التواتر، وقد بلغ معامل ثبات التواتر لإعادة الاستبانة ككل 0.93.

- الثانية تقدير قيمة معاملات ثبات التواتر الداخلي للاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

على أفراد العينة الاستطلاعية نفسها، حيث بلغت قيمة معاملات ثبات التواتر الداخلي للاستبانة (0.90) وهي قيمة عالية

، أما معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة بلغت (0.90) / (0.87)

على التوالي وهو مؤشر اتساق عالٍ للاستبانة بدلالة اتساقها داخلية ومؤشر علوية عالية.

#### المعالجات الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج spss الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية على النحو التالي:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test للمتغيرات النوع الاجتماعي

والوظيفة والمؤهل واختبار تحليل التباين الاحادي ONE Way Anova لمتغير سنوات الخبرة.

#### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نص على الآتي: ما درجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لفقرات أداة الدراسة، كما تم استخدام المعيار الآتي لتفسير نتائج هذا السؤال من خلال جدول رقم (4).

جدول رقم (4)

المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول للدراسة حسب المتوسط الحسابي\*



المتوسط الحسابي	درجة الرضا
500-4,20	كبيرة جدا
4,19 - 3,40	كبيرة
3,39 - 2,60	متوسطة
2,59 - 1,80	قليلة
1,79-1,00	قليلة جدا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
1	للتدريب دور أساسي في زيادة إلمام الموظفين بواجباتهم الوظيفية	4.06	1.331	كبيرة
2	حصولي على مكافأة من مؤسستي بعد اجتيازي الدورة التدريبية يشجعني على الاهتمام بعملتي أكثر مما سبق	3.98	1.285	كبيرة
3	أشعر بالرضا أكثر عند التحاقني بالدورات التدريبية خارج السلطنة من الدورات التدريبية داخل السلطنة	3.92	1.411	كبيرة
4	تمنح الإدارة في مؤسستي فرص التدريب للجميع	3.70	1.343	كبيرة
5	تتطلب وظيفتي تدريباً تخصصياً لم يدرج ضمن الخطة السنوية للمؤسسة	3.68	1.236	كبيرة
6	أشعر بالأمان الوظيفي في مؤسستي نظير ما تقدمه لي من دورات مهنية وتخصصية	3.66	1.222	كبيرة
7	اعتقد أن السبب الأول والرئيسي في وقوع بعض الأخطاء الوظيفية راجع إلى عامل نقص التدريب في المؤسسة	3.50	1.147	كبيرة
8	للبرامج التدريبية التي التحق بها أثر في ت ارتفاع وتحسين أدائي الوظيفي وتطوير مهاراتي	3.48	1.199	كبيرة
9	أرى أن الحاقني بدورات تدريبية سبباً كافياً جعلني راضياً عن عملي في مؤسستي	3.46	1.248	كبيرة
10	أعتقد أن البرامج التدريبية تطرحها مؤسستي تلي احتياجي التدريبي وتسهم في تقديم أساليب عمل متطورة	3.40	1.212	كبيرة
11	تخصص مؤسستي موازنة كافية للإتمام المهني	3.30	1.297	متوسطة
12	قامت مؤسستي بتدريبي مباشرة بعد تعييني في وظيفتي الحالية	3.26	1.367	متوسطة
13	تقوم مؤسستي بإعداد برامج تطوير مهنية تتماشى ومستجدات العمل	3.02	1.220	متوسطة
14	يتوافق التدريب والتوصيف الوظيفي للموظفين في مؤسستي	3.02	1.220	متوسطة
15	دائماً ما يستشيرني رئيسي المباشر في الاحتياج التدريبي لدي قبل بدء الخطة التدريبية لمؤسستي	2.94	1.300	متوسطة
16	تشجع مؤسستي العاملين بها على الالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	2.90	1.297	متوسطة
17	أشعر بالرضا عن فرص التدريب المتاحة في مؤسستي	2.82	1.320	متوسطة
18	أرى أن المدة الزمنية المخصصة للبرامج التدريبية في مؤسستي تكفي للإتمام المهني	2.80	1.245	متوسطة
19	أشعر أنني قادر على الحصول على فرصة ترقية في مؤسستي بعد التحاقني بدورات تدريبية	2.76	1.348	متوسطة
20	تقوم مؤسستي بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتماداً على نتائج تقييم الأداء	2.42	1.179	قليلة
	المجموع الكلي	3,30	0,811	متوسطة

\* استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (1، 2، 3، 4، 5) التي تمثل تدرجات المقياس وهو مقياس ليكرت الخماسي حيث تم حساب المدى للمقياس الخماسي من خلال

المعادلة (الفئة العليا- الفئة الدنيا)  $(5-1=4)$  ثم تقسيم عدد المسافات على الفئة العليا وذلك لتحديد طول الفئة  $(5/4=0,8)$

حيث يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا بالنسبة لفقرات الاستبانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم كانت ضمن درجة الرضا الكبيرة والمتوسطة والقليلة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.06) و(2.42) وانحراف معياري بين (1.331) و(1.179) حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة "أعتقد بأن الترقية الوظيفية لها دور في تنمية الكفاءة المهنية في مؤسستي." بدرجة رضا كبيرة وفي المرتبة الثانية عبارة "حصولي على مكافأة من مؤسستي بعد اجتيازي الدورة التدريبية يشجعني على الاهتمام بعملتي أكثر مما سبق." وبدرجة رضا كبيرة أيضاً وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تقوم مؤسستي بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتماداً على نتائج تقييم الأداء" بدرجة رضا قليلة وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت عبارة "أشعر أنني قادر على الحصول على فرصة ترقية في مؤسستي بعد التحاقني بدورات تدريبية." بدرجة رضا متوسطة و أخذت بقية العبارات درجة رضا كبيرة ومتوسطة وبالنسبة للمجموع الكلي للمحور كانت درجة الرضا متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,30).

#### ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تعزلمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لمتغيرات النوع الاجتماعي والوظيفة والمؤهل واختبار تحليل التباين الاحادي ONE Way Anova لمتغير سنوات الخبرة.

#### 1- متغير النوع الاجتماعي

حيث يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

#### الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة

ذكور	36	3.2375	.85360	48	0,928	0,358	غير داله
اناث	14	3.4750	.69080				

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير النوع والاجتماعي حيث كان مستوى الدلالة اكبر من (0,05)، وهذا يعني تقارب اراء الموظفين والموظفات لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية.

### 2- متغير الوظيفة

حيث يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
ادارية	34	3.3162	.84743	48	0,153	0,879	غير داله
اشرفية	16	3.2781	.75542				

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الوظيفة حيث كان مستوى الدلالة اكبر من (0,05)، وهذا يعني تقارب اراء الموظفين الاداريين والقياديين لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية.

### 3- متغير المؤهل

حيث يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
بكالوريوس	37	3.1432	.80322	48	2.485	0,017*	لصالح

دراسات العليا				.66900	3.7615	13	دراسات عليا
------------------	--	--	--	--------	--------	----	-------------

\*داله عند مستوى  $0.05 \geq \alpha$

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0,05)، وهذا يعني أن أصحاب المؤهلات العليا أكثر رضا وظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة من أصحاب مؤهل البكالوريوس.

4-متغير الخبرة

حيث يوضح الجدول رقم (9) اختبار تحليل التباين الاحادي لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة جدول رقم(9)

اختبار تحليل التباين الاحادي لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.566	2	2.283	3.872	.028*
داخل المجموعات	27.708	47	.590		
المجموع الكلي	32.274	49			

\*داله عند مستوى  $0.05 \geq \alpha$

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة ومن أجل معرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية من خلال جدول رقم(10) جدول رقم(10)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة الرضا الوظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1	10-6	11 سنة فاكثر
5-1	2.6125	-	0,033*	-
10-6	3.4481	-	-	-

11 سنه فاكثر	3.4133	-	-	-
--------------	--------	---	---	---

\*داله عند مستوى  $0.05 \geq \alpha$

يتضح من خلال الجدول السابق أن الفروق الاحصائية كانت بين أصحاب الخبرة من (1-5) والخبرة من (6-10) ومن خلال المتوسط الحسابي يتضح أن الفروق لصالح الخبرة من (6-10) وهذا يعني أن اصحاب الخبرة من (6-10) أكثر رضا وظيفي عن البرامج التدريبية المقدمة لهم من الخبرة (1-5) ولم تكن هنالك أي فروق بين مستويات الخبرة الاخرى.

#### التوصيات:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للمؤسسة والعمل، وأداء الموظف.
2. التنسيق الفعال بين أقسام دوائر المعهد المعنية عند ترشيح الموظفين للتدريب بناء على المعايير الموضوعية مع تجنب العلاقات الشخصية في الترشيح.
3. التوعية المستمرة بأهمية التدريب وتوليد القناعة لدى المتدرب بدرجة الاستفادة التي تتحقق منه وأنه ليس ترفاً أو مضيعة للوقت أو وسيلة للتخلص من بيئة العمل.
4. ضرورة الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جدوى التدريب.
5. ضرورة التركيز على الإنفاق على العملية التدريبية بشكل مناسب باعتباره إنفاق استثماري ينعكس مردوده على مستقبل المؤسسة والموظف .
6. تعزيز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال الحوافز والمكافأة للموظفين الجيدين.

#### الفهرس:

- 1- أبوشيخة، نادر أحمد (1997). الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
- 2- بوحديد، ليلي وبجياوي، إلهام (2013): قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد(10).
- 3- جادة للتنمية (2015): التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات. - <http://cambridge-qatar.blogspot.com/2015/08/virginia-press-association.html>

- 4- الحيارى، إيمان (2016): مفهوم الاستثمار، <https://mawdoo3.com>
- 5- شابط، ناصر أحمد (2013): دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين- دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني-النشق المدني بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- 6- الشريف، عمر بن نصير (2011): التدريب القضائي: أهميته وواقعه ومستقبله، مجلة القضاء السعودية، العدد 1.
- 7- الطيب، ايهاب محمود (2008):- اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي, رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة الجامعة الاسلامية , غزة , غير منشورة .
- 8- عاشور, احمد صقر (1982):- السلوك الانساني في المنظمات , القاهرة , دار النهضة.
- 9- عبد الباقي, صلاح الدين محمد (2004):- الرضا الوظيفي في المنظمات , الدار الجامعية , الاسكندرية.
- 10- عبد الفتاح محمد خميس ياغي، "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت , 1998م.
- 11- العوبثاني، هادي بن صالح (2012): هندرة تقييم التدريب، مكتبة الوراق العامة.
- 12- الفضل، سما سعد خير الله حسين، (2006)، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 13- القريوتي، محمد قاسم، (2013). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- الحروقي، ماجد بن ناصر (2012): " أثر التدريب في تنمية بعض مهارات المدربين "التدريب القضائي في سلطنة عمان أنموذجا، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الأول لاتحاد المدربين العرب، المملكة الاردنية الهاشمية.
- 15- محمد بن خميس بن سالم الشيدي، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة آل البيت، 2002م.
- 16- محمد، مها أحمد ابراهيم (2010) مصطلح الرضا الوظيفي: دراسة في المفاهيم والدلالات، جامعة بني سويف، جمهورية مصر العربية.
- 17- مسعودي، يوسف (2015): دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر " جامعة الجليلاني بونعامه خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، 1(12).
- 18- المعهد العالي للقضاء (أنشطة وإنجازات 2010-2017)
- 19- الميالي، حاكم أحسوني (2011) دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، بغداد، العراق، (21/7)

- 20- Abu Taleb, Tagreed Fathi. (2013). Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. *Early Childhood Educ. Journal*, 41: pp. 143-152.
- 21- Ahmad, Zainal Ariffin & Yekta, Zeinab Amini. (2010). Relationship between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. *Intangible Capital*, Vol. 6, No. 2, pp. 162-184.
- 22- Al-Dhaafri, Hassan Saleh and Bin Yusoff, Rushami Zien. (2013). The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence- A Proposed Research Framework. *International Journal of Business Administration*, Vol. 4, No. 1, pp. 66-85.
- 23- Al-Swidi, A. K., and Mahmood, R. (2011). Fostering the Performance of Banks through Total Quality Management (TQM) Practices: A Bank Branches Perspective. *European Journal of Social Sciences*, 19(2), pp. 268-285.
- Investigation" *Management Decision*, Volume 38 Number 8 pp.531-540, 2000
- 24- Kautonen, Teemu; Hytti, Ulla; Dieter, Bögenhold and Heinonen, Jarna. (2012). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland: Self-Employed Versus Salary Earners. *International Journal of Manpower*, Vol. 33, No. 4, pp. 424-440.
- 25- Lvancevch , & Mattwson (2002):- Management human resources , productivity, Quality of work life – profits .  
Peter, Kangis, "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empi

## الهوامش:

- 1 - السامرائي، أحمد هشام (2010). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجا، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية في الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا .
- 2 - أبوشيخة، نادر أحمد (1997). الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث. .
- 3 - العويثاني، هادي بن صالح (2012): هندرة تقييم التدريب، مكتبة الورق العامة.
- 4 - الميالي، حاكم أحسوني (2011) دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في معمل سميت الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، بغداد، العراق، (21/7)
- 5 - الحيارى، إيمان (2016): مفهوم الاستثمار، <https://mawdoo3.com>
- 6 - أبوشيخة، نادر أحمد (1997). الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
- 7 - ياغي، عبد الفتاح محمد خميس (1998): "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- 8 - الشبيدي، محمد بن خميس بن سالم (2002): "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

- <sup>9</sup> - شابط، ناصر أحمد (2013): دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين-دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشرق الليبي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- <sup>10</sup> - بوحديد، ليلي ويحيوي، إلهام (2013): قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد(10).
- <sup>11</sup> - Moguerou, Philippe, "Job satisfaction among US Ph.D. graduates: the effects of gender and employment sector", electronic copy. www.google.com, 2003.
- <sup>12</sup> - Peter, Kangis, "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation" Management Decision, Volume 38 Number 8 pp.531-540, 2000.
- <sup>13</sup> - (العوثاني:2012) مرجع سابق.
- <sup>14</sup> - الحروقي، ماجد بن ناصر (2012): " أثر التدريب في تنمية بعض مهارات المدربين "التدريب القضائي في سلطنة عمان أنموذجا، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الأول لاتحاد المدربين العرب، المملكة الاردنية الهاشمية.
- <sup>15</sup> - جادة للتنمية (2015): التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات. -<http://cambridge-qatar.blogspot.com/2015/08/virginia-press-association.html>
- <sup>16</sup> - جادة للتنمية (2015): التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات. -<http://cambridge-qatar.blogspot.com/2015/08/virginia-press-association.html>
- <sup>17</sup> - Lvancevch ,&Mattwson (2002):- Management human resources ,productivity, Quality of work life -profits .
- <sup>18</sup> - Kautonen, Teemu; Hytti, Ulla; Dieter, Bögenhold and Heinonen, Jarna. (2012). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland: Self-Employed Versus Salary Earners. International Journal of Manpower, Vol. 33, No. 4, pp. 424-440.
- <sup>19</sup> - الطيب، ايهاب محمد عايش (2008):أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة، ماجستير مقدمة إلى كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة.
- <sup>20</sup> - المعهد العالي للقضاء أنشطة وإنجازات 2010-2018.