

أثر البرامج التدريبية علي تنمية مهارات العاملين (دراسة تطبيقية علي مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم)

د. إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب* - الحصاصي الجزيرة - السودان..

ملخص: هدفت الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية علي مهارات العاملين. وتمثلت مشكلة الدراسة في دراسة اثر البرامج التدريبية علي مهارات العاملين ، وتنبع اهمية الدراسة من كونها تجرى علي ولاية الخرطوم وتعتبر اكثر الولايات نشاطاً إقتصادياً وإدارياً ، وتعتبر البرامج التدريبية مستمرة في أغلب المؤسسات الحكومية بغرض تطوير القيادات والموظفين علي حد سواء ، تمثلت فرضية الدراسة في أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية مهارات العاملين بمؤسسات حكومة ولاية الخرطوم ، وقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وإعتمدت الدراسة علي المصادر الاولية والثانوية في جمع المعلومات ولمعالجة الجوانب التحليلية إعتد الباحث علي الإستبانة والتي قام بتوزيعها علي عينة عمدية مؤلفة (93) فرد بالمؤسسات المختلفة ، وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: تقييم البرامج التدريبية المقدمة يساعد في تحسين جودة وفعالية التدريب. وأهم توصيات الدراسة: ضرورة اشراك المتدربين في اختيار البرامج التدريبية.

Abstract The study aimed to find out the impact of the training program on the skills of the workers. The problem of the study was to study the impact of the training programs on the skills of the workers. The importance of the study stems from the fact that it is conducted in Khartoum State, and is it considered the most active state economically and administratively, and the training programs are continuing in most government institutions for the purpose of developing leaders and employees alike. The hypothesis of the study was that there is a positive relationship with statistical significance between the training programs and the development of the skills of the workers in the institutions of Khartoum State government. The researcher followed the descriptive analytical approach, and relied on primary and secondary sources of information. To address the analytical aspects, the researcher relied on the questionnaire, which he distributed to a sample of (93) person in various institutions. The most important findings of the study: Evaluation of the provided training programs helps to improve the quality and effectiveness of training. The most important recommendations of the study: The need to involve trainees in the selection of training programs.

* sudani_ibrahim@yahoo.com

المقدمة :

التدريب وسيلة لزيادة ولاء العاملين لمؤسستهم ومساعدتهم في تنمية انفسهم داخل وخارج العمل وقد تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على بعض اللغات الأجنبية أو المهارات التي تحتاجها المنظمة، أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم ، أو تأهيلهم لمرحلة التقاعد عند قربها (الفارس ، 2003م، ص42) بالإضافة إلى التأثير التحفيزي الهائل لقيام المؤسسة بهذا التدريب ، فإن نمو الموظف فكريا واستقراره يؤدي إلى زيادة قدرته على العطاء والنجاح في العملو بعض المؤسسات قد تساعد العاملين على دراسة أكاديمية في مجالات قريبة من المسار العمل ، لأن هذا يُنمّي فكره ويجعله يستغل وقته في شيء جيد ، هذه الدورات والبرامج التدريبية في أثناء العملها علاقة مباشرة بزيادة الانتاجية وتحسين الأداء ، وقد يتم عقدها بعد ساعات العمل حسب طبيعة التدريب (معتز عبد القادر ، 2008م، ص67) وقد تساهم فيها المؤسسة جزئيا أو كليا مثل أن تتحمل نصف التكلفة ويتحمل الموظف الباقي وذلك لضمان الجدوية في التدريب ، فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته في مجال ما من مجالات الحاسوب او تنمية لغة أجنبية أو تعلم تقنية ما أو اكتساب بعض المعارف والمهارات الإدارية إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل.

مشكلة الدراسة :

نظراً للأهمية الفائقة للبرامج التدريبية تسعى بعض المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم الي تنمية مهارات منسوبيها من العاملين ، فلقد عملت المؤسسات علي إستخدام البرامج التدريبية عبر عدة ادارات ، وبرز في الآونة الاخيرة الكثير من الايجابيات لبرامج التدريب وحرصاً علي الاستفادة من قدرات العاملين بالمؤسسات وتنميتهم فقد عمدت المؤسسات علي وضع خطة للتدريب ، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة أثر التدريب والبرامج التدريبية علي تنمية مهارات العاملين علي مؤسسات ولاية الخرطوم ، أخذت الدراسة في الإعتبار مدي التأثير المتوقع من للبرامج التدريبية علي تنمية مهارات العاملين وبناءاً علي ذلك وضع الباحث التساؤل التالي:

أ. ما هي العلاقة الإرتباطية بين البرامج التدريبية (الدورات ، الزيارات ، المحاضرات) علي تنمية مهارات العاملين بالمؤسسات الحكومية ؟

ب. هل يتم استخدام أحدث الاساليب في التدريب بالمؤسسات..؟

ت. هل تؤثر المعوقات علي التدريب...؟

ث. ماهي النتائج التي تحقّقها البرامج التدريبية بالمؤسسات ..؟

الأهمية النظرية للدراسة :

تتركز في كونها تتعلق بأحد المواضيع الهامة والداعمة للتنمية البشرية ويمكننا أن نجمل الأهمية النظرية في تفعيل برامج التدريب بما يتناسب مع المهام المناطة بالعاملين في المؤسسات ، ومساعدة القائمين بالتدريب في

عملية تصميم البرامج التدريبية ، واثراء المكتبة بالكليات حيث لاحظ الباحث ندرة في وجود محتوى عن البرامج التدريبية حسب حدود علم الباحث.

الأهمية التطبيقية للدراسة :

تتمثل الأهمية التطبيقية في تقدم المساعدة للمؤسسات من أجل تحقيق الهدف المنشود الذي تسعى إليه. وتساعد البرامج التدريبية في إتقان المهارات التي تعين الإنسان على تولى المناصب الإدارية الهامة ، و يقلل الوقت والتكلفة في جميع المستويات الادارية وقياس مدى تحقيق الأهداف و إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تؤدي الي تطوير التدريب و حجم الاستفادة من برامج التدريب لدي العاملين بالمؤسسات ، وكذلك معرفة أثر التدريب في إكساب المهارات المختلفة للعاملين

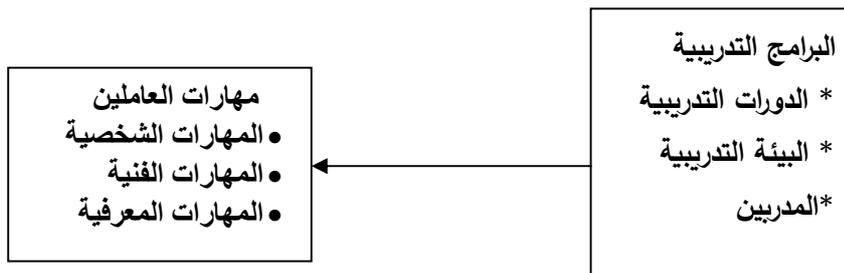
فرضية الدراسة:

تحاول الدراسة إختبار الفرضية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب (الدورات . المحاضرات . والزيارات ، البيئة التدريبية ، المدربين) و(تنمية مهارات العاملين على بعض المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم)

- تؤثر المهارات في تحسين الاداء بالنسبة للعاملين بالنسبة للعاملين بالمؤسسات الحكومية
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التدريب والجودة بالمؤسسات الحكومية

شكل رقم (1) نموذج الدراسة المبدئي



المصدر: إعداد الباحث، (2016م).

المتغير التابع

المتغير المستقل

منهج الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن مسحاً مكتيباً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة. وكذلك الإستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على الأسئلة وإختبار صحة الفرضيات.

أدوات ووسائل جمع البيانات:

أ. البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال الإستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم

ب. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.

هيكل الدراسة:

لخدمة أهداف الدراسة فقد تم تقسيمها إلى الآتي :

أ- الإطار النظري للدراسة.

ب- الدراسة الميدانية.

المصطلحات المستخدمة في الدراسة :

1. البرامج التدريبية : هي الجهد المنظم الذي تقوم به الادارة بهدف تحسين وصقل المهارات الجديدة للأفراد

2. الكفاءة : هي القدرة علي تحقيق الاهداف بشكل صحيح

3. العاملين : مجموعة من الانشطة التي يؤديها الأفراد والتي تعبر عن مستوي كفاءتهم في إنجاز المهام والواجبات المناطة بهم

4. المهارة : أداء بدني أو ذهني يؤدي على مستوى عال من الإتقان، عن طريق الفهم والممارسة والدقة وبأقل جهد وفي أقل وقت ممكن

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولي : عوض الله مُحَمَّد علي ، دور التدريب في اداء العاملين ، جامعة الامام المهدي ، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، 2017م.

هدفت الدراسة الي لفت الانتباه الي الإهتمام بالتدريب والتطبيقات التكنولوجية في مجال البنوك السودانية وإستخدام الأساليب التدريبية الحديثة ، وأيضاً إفادة الممارسين للعملية التدريبية من أجل تقريب الفكر الي محاولات أكثر تطبيقية في مجالات التدريب ، والكشف عن محاولة البنك تطبيق مفهوم التدريب وتقييم العاملين ،وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها ، يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم ، وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب واداء العاملين ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة

من التوصيات أهمها تبني أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء إستبيان لرأي الموظفين في عملية التقييم ، إتاحة منح دراسية للموظفين لإضافة مؤهلات دراسية عليا مما يسهم في تطوير الأداء ورفع الروح المعنوية

الدراسة الثانية : بوشليق الامين ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من (2010م – 2014م) ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، 2015م

هدفت الدراسة الي تعزيز البحوث في مجال الإدارة وادارة الموارد البشرية وأيضاً تحليل نشاط العمال في المؤسسة البترولية ، وإبراز أهمية تطبيق خاصة بالنسبة للمؤسسات البترولية نظراً للمخاطر التي تعترضها والتكاليف الخاصة في هذا النشاط ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها وتبين ذلك من خلال عملية التقييم ، وأيضاً إتضح ان هناك بعض الاخطاء من القائمين علي التدريب الداخلي بالمؤسسة وكل هذه الاخطاء حالت دون الوصول الي تقدير عادل وموضوعي علي مستوي اداء العاملين حيث حالت دون فعاليته ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها أنه يجب علي المؤسسة محل الدراسة ان تقوم بتحسين التكوين الداخلي وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الاداء لعمالها من خلال توفير المصاريف اللازمة وتحسين ظروف العمل للوصول الي أداء افضل ، لأن العامل وحده غير قادر علي تحقيق أداء أحسن دون توفير الوسائل والادوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته

الدراسة الثالثة : خالد سامر عبيد عبدالله الصاعدي ، دور البرامج التدريبية علي رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني ، رسالة ماجستير، منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2003م

هدفت الدراسة الي إيضاح دور البرامج التدريبية علي رأس العمل في تنمية المهارات البدنية لدي العاملين بالدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة ، وأيضاً معرفة أثر برامج التدريب في إكتساب المهارات الفنية ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة النتائج منها : تبين أن برامج التدريب علي رأس العمل تساعد بدرجة متوسطة في عملية اداء مهام الوظيفة، وإتضح أن أغلب العاملين يرون أن برامج التدريب علي رأس العمل تسهم بدرجة متوسطة في إكتساب العاملين المهارات الفنية من خلال التعامل مع الحاسب الآلي وأوصت الدراسة: بالتركيز علي تنمية مهارات العاملين المختلفة لدي لما لها من أثر فعال في تنفيذ المهام المؤكدة لهم ، و يجب توعية العاملين ورؤسائهم بأهمية التدريب علي رأس العمل والفائدة المرجوه من تلك البرامج وما تتمتع به من مزايا مختلفة

الدراسة الرابعة : سامي علي أبوالروس ، أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011 ، المجلد 13 ، العدد 1 ، 2011م

هدفت الدراسة الي التعرف على تأثير التدريب على ربحية ونمو وتطور المشروعات الصغيرة في قطاع غزة وأيضاً المساهمة في توضيح أهمية التدريب للتنمية البشرية في فلسطين وأهمية المشروعات الصغيرة كداعمة ولبنة أساسية في بناء الاقتصاد الفلسطيني ، توصلت الدراسة الي مجموعة نتائج منها أن للتدريب أثراً إيجابياً وبشكل واضح على المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، ويؤدي إلى نجاحها في تقديم دورها الريادي في الاقتصاد الفلسطيني فاعلية وكفاءة عالية ، كما بينت الدراسة أن عدد سنوات الخبرة لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها لم يؤثر على المهارات والخبرات التي امتلكوها من خلال التدريب على مشروعاتهم وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها عقد المؤتمرات وورش العمل حول المشروعات الصغيرة لنشر الوعي العام بهذه المشروعات وأهميتها في الاقتصاد الفلسطيني ، ضرورة رعاية الأفكار الريادية للمشروعات الصغيرة وبناء حاضنات الأعمال لتشجيع الرواد لتطبيق أفكارهم الاقتصادية وتحويلها إلى مشروعات تُدرع عليهما الدخل مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المجتمع

التعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة البرامج التدريبية التخصصية في تحسين اداء العاملين أثناء عملهم وبالتالي ركزت على الاداء بالمؤسسة والانتاج ، وأيضاً تناولت ، وأيضاً معرفة أثر برامج التدريب في إكتساب المهارات الفنية بينما تميزت الدراسة الحالية بالشمول على البرامج التدريبية بصورة عامة ومفصلة ومدى الفائدة منها مع إمكانية تطويرها ليستفيد منها المتدرب بصورة صحيحة وبالتالي المؤسسة .

مفهوم التدريب :

التدريب تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل وتعتبر البرامج التدريبية عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لإكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان (أحمد فرحات، hrdiscussion.com، 2014م) وتحصيل المعلومات التي تنقصه في اتجاهات العمل والإدارة والأنماط السلوكية اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين الشروط المطلوبة لإتقان العمل بالسرعة والاقتصاد في التكلفة معاً، ويحتاج الانسان الي تجديد وتطوير عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والتي تعمل علي صقل مهاراته ، يسعي الي تحقيق أهدافه عن طريق تحسين الاداء ولا يأتي الا عن طريق التدريب والبرامج التدريبية اذا كان مبنياً علي التخطيط السليم ، للتدريب دوراً فاعلاً في رفع الكفاءة والقدرة علي تحليل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة (مُجد القحطاني ، جريدة الرياض ،

2008م ، ص 5)، إن الفكرة الأساسية لتنمية مهارات العاملين هي التحقق من مفهومي الشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العاملون من التدريب ، والتكاملية أن أي منظمة مكونة من نظم فرعية يعتمد بعضها علي بعض لكل نظام فرعي برامجة الخاصة به ، حيث إن تلك النظم والبرامج الفرعية مكاملة لبعضها بعضاً (خالد بن سعد بن عبدالعزيز ، 1997م ، ص 67) وتساهم في تعزيز المهارات مثل مهارات التفاوض وادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة و إنشاء العلاقات بين الاجتماعية أضف الى ذلك تطوير مهارات الطباعة والتدقيق الاملائي والقدرة على تقييم الوظائف واختصاصاتها.

أهمية التدريب :

يكتسب أهمية يوماً بعد يوم كما تتزايد القناعة لدي القادة علي التدريب أكثر العناصر فعالية للتأثير في الموظف واحداث تغيير في أدائه نحو الافضل ، تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية وقد يكون له عائد في زيادة الانتاجية علي مستوي المنظمة والدولة ، (مدني عبدالقادر علافي ، 2007م، ص 105) ، وقد زاد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الاخيرة وأصبح التدريب الفني غير كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغييرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات الجودة و يعتبر التدريب مسئولية مشتركة بين كل الاطراف المشاركة فيه متمثلة في ادارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون ومدراء الادارات في مواقع أعمالهم ، (عادل مُجدد زايد ، 2005م ، ص 43) للتدريب نوعين النوع الاول وهو تدريب عملي فني ويعني بتطوير المهارات والقدرات الفنية المرتبطة بشكل وثيق بالجانب العملي والتطبيقي للعمل مثل (المهارات المرتبطة بالموازنات المالية)، والنوع الثاني تدريب سلوكي يتمثل في التغيير الذي يطرأ قصداً علي الانماط السلوكية ، ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب والبرامج التدريبية في النقاط التالية: (أحمد الطعاني ، 2007م، ص 23)

1. **زيادة الإنتاجية:** ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.
2. **زيادة الرضا الوظيفي للعاملين:** يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.
3. **تخفيض حوادث العمل:** إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.
4. **ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:** أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين. وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.

5. **المرونة:** فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

6. **يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:** ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الآتية الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه

أهداف البرامج التدريبية :

للتدريب أهداف متعددة بتعدد نوع التدريب نذكر منها علي سبيل المثال : (كامل بربر ، 2000م، ص160)

1. تغيير الاتجاهات هي تغيير ما يعتقد المتدربون او تقديرهم لأولوياتهم في العمل او تفضيلاتهم لأساليب العمل

2. تقديم المعرفة يعني ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر قيام برامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل اليه التقدم العلمي وذلك استنادا الي أن توسيع مدارك العاملين لرفع كفاءة الاداء

3. تنمية المهارات قد يحتاج المتدربون الي مهارة محددة تشير الي إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا أو حل مشاكله أو تطويره

4. إعداد الافراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم بالنقل والترقية

5. رفع الاداء والانتاجية لدي الافراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته

فوائد البرامج التدريبية :

هنالك مجموعة من الفوائد للبرامج للتدريبية منها الاتي : (عائض شافي ، 2012م ، ص88)

1. تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة
2. تخفيض حوادث العمل علي مستوي المنظمة
3. يساعد الفرد علي الثقة بالنفس وتحسين الدخل الاقتصادي للفرد له
4. رفع الروح المعنوية للفرد وزيادة طموحه وتؤدي الي زيادة ثقة الفرد بنفسه
5. تسهيل مهمة الاشراف لان المتمكن لا يحتاج لجهة تراقبه أو تشرف عليه
6. يساعد الفرد في تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

أساليب التدريب :

للتدريب اساليب كثيرة تختلف باختلاف الميادين التدريبية وأشهر هذه الاساليب الأتي : (محمد موسى الشريف ، التدريب ، 2000م ، ص28)

1. **المحاضرة:** أكثر شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة ويتم الاتصال في اتجاه واحد عند تقويم المحاضرة ويجب علي الحفاظ علي نشاط وحيوية المحاضرة
2. **اسلوب المشاركة:** اسلوب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات النظر وتشجيعهم علي الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب
3. **اسلوب دراسة الحالة:** وتتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد وقد يكون هذا الوضع حقيقياً أو افتراضياً لكن ليس بالضرورة أن يتم إختياره بعنايه ليتضح ، ويرتبط بشكل مباشر بالاطار العام للبرنامج التدريبي لينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية
4. **اسلوب العصف الذهني:** يستخدم هذا الاسلوب بكثرة في توليد الافكار والتشجيع علي الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم علي طرح أفكارهم بكل حرية للوصول الي أفكار أو حلول مناسبة

تقويم البرامج التدريبية: Training Evaluation

وهي آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية والتي تشكل منظومة مترابطة متكاملة تعتمد كل مرحلة علي سابقتها وتعد عملية تقويم البرامج التدريبية من الامور المهمة من خلال هذ العملية يمكن تحديد التغيرات التي يقصد تحقيقها سواء أكانت في معارف المتدربين أم في مهاراتهم أو في اتجاهاتهم ، (باري كشواي ، 2006م ، ص80) ان عمليات التقويم والمتابعة لأي برنامج ضرورية للتأكد من مدي تحقيق الاهداف او معرفة الانحرافات ، وتعود أهمية عملية التقويم علي الاهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة ومعرفة ما أنجز من خطة التدريب وما تحقق من أهدافها و معرفة مدي النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية ، وبيان نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج والعمل علي تذليلها ومعرفة فاعلية الاساليب التدريبية المستخدمة في تحقيق الاهداف التدريبية ، هناك عدة وسائل لتقييم التدريب منها ما يلي : (عادل صالح ، 2006 ، ص52)

أ- **رأي المتدربين:** يمكن معرفة رأي المتدربين بتوزيع استبيان بعد التدريب لمعرفة رأيهم في موضوع الدورة وأداء المدرب والمادة التدريبية ومكان التدريب. الحوارات الرسمية وغير الرسمية مع المتدربين أثناء وبعد الدورة قد تعطينا صورة جيدة عن انطباعاتهم. يعيب هذه الطريقة أن المتدربين قد لا يأخذون الاستبيان بجدية وقد يتجنبون إبداء آراء سلبية. هذه الطريقة جيدة لمعرفة رأي المتدربين في المدرب وموضوع التدريب ولكنها قد لا تمكننا من معرفة مدى نجاح التدريب في إكساب المتدربين مهارات ومعارف جديدة. هذه الطريقة تكون مفيدة جدا في حالة وجود ثقة بين المتدربين والقائم بتقييم التدريب حيث سيوضحون له آراءهم بدقة وأمانة.

ب- **التقييم أثناء التدريب:** قد يقوم الشخص المسئول بحضور بعض أجزاء من التدريب وملاحظة تفاعل المتدربين مع المدرب ومدى حماسهم للتدريب ومدى مناسبة المكان والأدوات المساعدة. هذه الطريقة تتميز

بأنها طريقة مباشرة وتمكننا من ملاحظة أشياء كثيرة ولكنها تحتاج لخبرة من مُقيم التدريب. قد يكون من الصعب تقييم كل شيء بهذا الأسلوب خاصة إذا كان موضوع التدريب متخصص جدا ومُقيم التدريب ليس على دراية كافية به.

ب- **نتائج اختبار المتدربين قبل وبعد الدورة:** هذه الطريقة تعتمد على عقد اختبار قبل وبعد التدريب. هذه الطريقة تمكننا من معرفة مدى اكتساب المتدربين لمعلومات جديدة ولكنها ليست مقياس لمدى قدرتهم على الاستفادة منها أو تطبيقها. هذا الأسلوب قد يكون مُستفزا للمتدربين إذ يشعرهم بأن الأمر أصبح مشابه لاختبارات المدارس والجامعات. كذلك فإن من مصلحة المدرب إظهار نجاح التدريب ولذلك فقد يحاول تبسيط اختبار ما بعد التدريب لضمان ظهور فارق كبير بين نتائج الاختبارات قبل وبعد التدريب. هذه الطريقة قد تكون جيدة حين يكون الأمر عبارة عن تدريبات (أو مشروع) يؤديها المتدرب في نهاية التدريب ويستخدم فيها ما تعلمه بحيث نتأكد من قدرته على تطبيق هذه المهارات والمعارف وبحيث تكون جزءا من التدريب وليست اختبارا تحريريا بعد الدورة.

ت- **أداء المتدربين بعد الدورة:** إن الهدف من التدريب هو تحسين العمل فإن قياس أداء المتدرب بعد التدريب هو وسيلة هامة. يعيب هذه الطريقة أحيانا صعوبة قياس أداء المتدرب المرتبط بموضوع التدريب وكثيرا ما يكون القياس بأشياء غير كمية وبالتالي فهي تعتمد على وجهة نظر مدير المتدرب والتي قد تتأثر بقناعته بأهمية التدريب. لذلك فقد يتم تقسيم الموظفين المراد تدريبهم إلى مجموعتين ويتم تدريب المجموعة الأولى ثم مقارنة أداءها بأداء المجموعة التي لم تتلق التدريب بعد. بهذه الطريقة نضمن أن اختلاف المستوى هو بسبب التدريب فقط.

ث- **الجمع بين الوسائل السابقة:** لا توجد وسيلة واحدة كافية لتقييم التدريب ولذلك فإن استخدام أكثر من وسيلة يمكننا من التقييم بشكل أدق. فمثلا قد نأخذ آراء المتدربين وكذلك نقيم أداءهم بعد التدريب ونقوم بتحليل أثناء التدريب.

بيئة التدريب :

تعلم البيئة التدريبية دوراً رفيع جودة وكفاءة عملية التدريب ، وأغلب المدربين لا يعطون البيئة التدريبية حقها عند تصميم وتنفيذ برامجهم التدريبية مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية البرنامج التدريبي من حيث تحقيق لأهدافه في الأجل القصير كما يؤثر سلباً على سمعة المدرب (عادل محمد زايد ، 2004م ، ص44)، والبيئة التدريبية تشمل المكان الذي يتم فيه التدريب وتجهيزاته المادية والجوانب النفسية والراحة الجسدية للمشاركين ، ويتمثل ذلك في إختيار المكان المناسب ومدى توفر المواصلات وتوفر المساحات والاستقبال والانتظار وغيرها من متطلبات البيئة التدريبية ، هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية كلها:

1. **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون

الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية

2. **الدورة التدريبية نظرية جدا:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون
3. **المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية:** البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يجب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها
4. **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم:** لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه
5. **المادة التدريبية غير جيدة:** كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثلاً قريبا لواقعه. بل الكثير من المديرين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب
6. **المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات:** قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب
7. **المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين:** يجب أن يكون المدرب حريصاً على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها
8. **بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه:** هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات
- تنمية العاملين :**

تعتبر تنمية وتأهيل قدرات العاملين من أهم مراحل التدريب في عالم تنمية الموارد البشرية في أي منظمة حتى تتم العملية التدريبية بصورة متكاملة ومحقة للأهداف المرجوة منها وتكتمل عملية تنمية العاملين لابد من تدريب المدرب نفسه وتزويده بالمهارات اللازمة، وتمثل المهارات التي تنمي العاملين في الآتي :

(عبد الرحمن توفيق، 2007م ، ص52)

1. **المهارات المعرفية:** وهي المهارات التي تتعلق بعمليات حل المشكلات وتطبيق السياسات والقواعد والتمييز بين العناصر المختلفة، بالإضافة إلى الأعمال التي تتطلب إظهار البراعة في التعامل مع الرموز والأرقام مثل مهارات استيفاء النماذج والجداول المختلفة ، ويمكن تعلم وإتقان هذا النوع من المهارات من خلال البرامج التدريبية المقدمة على الشبكات عن طريق استخدام النصوص والرسوم والرموز والأساليب التدريبية المختلفة كالقراءة وتسجيل الإجابات وحل المسائل الحسابية والتمارين

2. المهارات النفس حركية : وهي المهارات التي تتطلب القيام بمجموعة مركبة ومعقدة من العمليات الجسمية والذهنية في آن واحد، فهذه المهارات يصعب أن نتعلمها من خلال برنامج تدريبي عن طريق الشبكة إلا إذا توافرت لها مقومات وأساسيات معينة مثل الأجهزة القوية والبرامج المتخصصة، بالإضافة إلى تواجد المدرب على اتصال دائم مع الشبكة لملاحظة ما يقوم به المتدربون لتوجيههم وإرجاع الأثر التفصيلي إليهم.

3. المهارات المتعلقة بالإتجاهات : بالرغم من أن التدريب يهدف تغيير سلوك واتجاه الآخرين، يمثل تحدياً بالنسبة نوع من أنواع التدريب ، إلا أن التحدي الحقيقي هو تصميم برنامج تدريبي لتحقيق هذا الهدف باستخدام شبكات الكمبيوتر والانترنت، ففي البرامج التدريبية التقليدية التي تعقد لتحقيق هذا الهدف يسهل ملاحظة وتتبع سلوك المشاركين، وتعزيز الجوانب الإيجابية بأساليب متعددة يقوم بها المدرب مباشرة داخل قاعة التدريب ، أما في حالة الرغبة في تصميم مثل هذا النوع من البرامج باستخدام شبكات الكمبيوتر والانترنت، لابد من تخصيص مبالغ مالية ضخمة لشراء الأدوات والتطبيقات التي يمكنها تصميم مواقف التفاعل والمحاكاة على الشبكة، بالإضافة إلى ما تتطلبه هذه العملية من توافر أجهزة الكمبيوتر القوية.

4. توافر مهارات استخدام الكمبيوتر: حتى يمكن استخدام الشبكات في التدريب، لابد من أن يتوافر لدى كل متدرب أحد اجهزة الكمبيوتر المزودة بأحد برامج المتصفحات المعروفة، هذا بالإضافة إلى ضرورة إتقان هؤلاء المتدربين لمهارات التصفح والاتصال بالشبكات المتاحة، والوصول إلى البرامج ، وحتى بالنسبة لهؤلاء الذين يتقنون هذه المهارات لابد من اختبار مستويات إتقانهم لهذه المهارات والتأكد من أن البرنامج المعروض على الشبكة يتوافق معها، فالبرامج التي تعمل من خلال المتصفح، وفي حدوده فقط، تتناسب مع ذوي المهارات المحدودة، اما مستوى المهارة المتقدم فيتناسب معه البرامج الأكثر تعقيداً المتضمنة للصوت وصور الفيديو والتي تتطلب استخدام نوعيات معينة من البرامج التطبيقية .

تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب :

هنالك بعض المهارات والمعلومات يكتسبها المتدرب من خلال البرامج التدريبية كالآتي : (صلاح الدين عبد الباقي، 2000م)

1. معرفة تنظيم المنظمة وسياستها واهدافها ومعلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها ومعلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة.

2. معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها والمعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج.

3. المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية القيادة والاشراف و معلومات عن المناخ النفسي والانتاجي للعمل.

تنمية المهارات والقدرات للمتدرب :

يكتسب المتدرب مهارات وقدرات ليستخدمها في حياته العملية كالأتي : (مهند الخطيب ، 2013م ، ص12)

1. المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
2. المهارات القيادية والقدرة على تحليل المشاكل
3. القدرة على اتخاذ القرارات.
4. المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
5. القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
6. المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

تنمية الاتجاهات للمتدرب :

يكتسب المتدرب إتجاهات جديدة تساهم في زيادة مداركه كالأتي : (سهيلة عباس ، ادارة الموارد البشرية ، 2015)

1. الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.
2. الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة .
3. تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
4. تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
5. تنمية الروح الجماعية للعمل.
6. تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
7. تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمّ اختيار مفردات عينة الدراسة (93) مفردة من بين العاملين ببعض المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم بطريقة العينة العشوائية البسيطة للحصول على بيانات الدراسة والتي يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع الدراسة.

أسلوب جمع بيانات الدراسة:

إعتمد الدارس على أسلوب الإستبانة للحصول على بيانات الدراسة وذلك بعد تحكيمها من قبل محكمين مختصين في هذا المجال. تم توزيع عدد (100) إستبانة على العاملين في المؤسسة حكومية بولاية الخرطوم. تمكن الباحث من إستلام عدد (93) إستبانة بنسبة (100%) الصالحة للتحليل منها عدد (93) بنسبة (93%) إستبانة. بينما بلغ عدد الإستبانات الغير صالحة للتحليل (7) إستبانة وهي نسبة

تعتبر مقبولة في البحوث التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الإستبانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها:

أ - أساليب الإحصاء الوصفي:

تستخدم (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الإنحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف المعلومات العامة للعينة لغرض وصف عينة الدراسة.

ب - أساليب الإحصاء التحليلي:

تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس إعتمادية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة وإختبار الفرضيات حيث يستخدم:

معامل الارتباط لكرونباخ ألفا:

يستخدم لقياس إعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة، وقد بلغ 65%.

الإنحدار البسيط:

يستخدم لإختبار العلاقة بين متغيرين.

برنامج SPSS:

يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) رقم (16) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

إختبار الفرضية:

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (الدورات) و المهارات الشخصية والفنية لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن البرامج التدريبية (الدورات) كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و المهارات الشخصية والفنية كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار (أثر البرامج التدريبية (الدورات) على المهارات الشخصية والفنية)

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.00	8.503	19.861	\hat{B}_0
معنوية	0.03	2.152	0.114	\hat{B}_1
			0.220	معامل الارتباط (R)
			0.048	معامل التحديد (R^2)
			4.633	اختبار (F)
النموذج معنوي				
$\hat{y}_i = 19.861 + 0.114x_i$				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول أعلاه أن:

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي ضعيف بين البرامج التدريبية (الدورات) كمتغير مستقل و المهارات الشخصية والفنية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.220). بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.048)، هذه القيمة تدل على أن البرامج التدريبية (الدورات) كمتغير مستقل تساهم بـ (5% تقريباً) في المهارات الشخصية والفنية (المتغير التابع). نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (4.703) والقيمة الاحتمالية لها هي (0.033) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.

19.861: متوسط المهارات الشخصية والفنية عندما يكون البرامج التدريبية (الدورات) يساوي صفراً.
0.114: وتعني زيادة البرامج التدريبية (الدورات) وحدة واحدة تزيد من المهارات الشخصية والفنية (المتغير التابع) بـ 11%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة التي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (الدورات) و المهارات الشخصية والفنية " تحققت.

2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (الدورات) و المهارات المعرفية والإدارية " لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن البرامج التدريبية (الدورات) كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و المهارات المعرفية والإدارية كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار (أثر البرامج التدريبية (الدورات) على المهارات المعرفية والإدارية)

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	11.267	23.388	\hat{B}_0
معنوية	0.00	3.219	0.042	\hat{B}_1
			0.10	معامل الارتباط (R)
			0.02	معامل التحديد (R^2)
			3.219	اختبار (F)
النموذج معنوي				
$\hat{y}_i = 23.388 + 0.042x_i$				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول أعلاه أن:

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي ضعيف بين البرامج التدريبية (الدورات) كمتغير مستقل و المهارات المعرفية والإدارية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.10). بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.02)، هذه القيمة تدل على أن البرامج التدريبية (الدورات) كمتغير مستقل تساهم بـ (2% تقريباً) في المهارات المعرفية والإدارية (المتغير التابع). نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (3.219) والقيمة الاحتمالية لها هي (0.04) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.

23.388: متوسط المهارات المعرفية والإدارية عندما يكون البرامج التدريبية (الدورات) يساوي صفراً. 0.042: وتعني زيادة البرامج التدريبية (الدورات) وحدة واحدة تزيد من المهارات المعرفية والإدارية (المتغير التابع) بـ 4%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة التي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (الدورات) و المهارات المعرفية والإدارية " تحققت.

جدول رقم (3) نتائج إثبات الفرضيات (العلاقة بين البرامج التدريبية وتنمية مهارات العاملين)

رقم الفرضية	نص الفرضية	التعليق
1	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (الدورات) و المهارات الشخصية والفنية.	علاقة تامة
2	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (الدورات) و المهارات المعرفية والإدارية.	علاقة تامة

علاقة ايجابية عند مستوي معنوية 0,01 = علاقة تامة وفقاً لمقياس الاختبار.

علاقة ايجابية عند مستوي معنوية 0,05 = علاقة تامة وفقاً لمقياس الاختبار.

المصدر: إعداد الباحث، (2017م).

النتائج:

1. أكدت ان نجاح المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم وزيادة كفاءة أداؤها يعتمد على مدى فعالية التدريب.
2. أظهرت الدراسة التدريب يشغل دوراً مهماً في عملية تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم.
3. أكدت الدراسة أن تقييم البرامج التدريبية المقدمة يساعد في تحسين جودة وفعالية التدريب.
4. بينت الدراسة أن تحسين البرامج التدريبية يؤثر على زيادة ورفع كفاءة العاملين.
5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (الدورات) و المهارات الشخصية والفنية
6. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (الدورات) و المهارات المعرفية والإدارية

التوصيات :

1. ضرورة اشراك المتدربين في اختيار البرامج التدريبية.
2. ضرورة تكثيف التدريب الالكتروني ضمن برامج تدريب المؤسسة لمواكبة التحول للحكومة الالكترونية
3. ضرورة إيجاد حوافز مناسبة لتشجيع المتدربين للمشاركة والتفاعل أثناء العملية التدريبية
4. ضرورة تقسيم البرامج التدريبية الي فترات خلال السنة حتى تعم الفائدة للجميع

المصادر والمراجع :

1. مدني عبدالقادر علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، الرياض ، 2007م
2. خالد بن سعد بن عبدالعزيز ، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات علي القطاع الصحي) ، ط1 ، الرياض : 1997م
3. مدحت أبو النصر ، الاداء الاداري المتميز ، ط1 ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2011م
4. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، ط1، جامعة عين شمس ، 1996م
5. مُجَّد موسي الشريف ، التدريب واهميته في العمل الاسلامي ، ط1 ، جدة ، دار الاندلس الخضراء ، 2000م
6. باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006م
7. عادل مُجَّد زايد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ، ط1 ، القاهرة ، 2003م
8. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، ط1، عمان ، دار وائل ، 2005م
9. السيد عبده ناجي ، الرقابة علي الاداء من الناحية العملية ، ط1 ، القاهرة ، الدار الجامعية ، 2011م
10. عادل مُجَّد زايد ، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2003م ، ص144
11. عبد الحمن توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والانترنت ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة ، ط1، (2007م)
12. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، (2000م)
13. معتز عبد القادر عساف ، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية ، 2008م
14. أحمد الطعاني ، حسن ، التدريب الإداري المعاصر ، عمان ، دار المسيرة ، 2007/ 1427
15. عادل حرحوت صالح، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، وأريد ، عالم الكتاب الحديث ، 2006م

الرسائل :

1. عوض الله محمد علي ، دور التدريب في اداء العاملين ، جامعة الامام المهدي ، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، 2017م.
 2. بوشليق الامين ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من 2010م – 2014م ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، 2015م
 3. خالد سامر عبید عبدالله ، دور البرامج التدريبية علي رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني ، رسالة ماجستير ، منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2003م
 4. سامي علي أبوالمروس ، أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011 ، المجلد 13 ، العدد 1 ، 2011م
- المجلات والاوراق العلمية :
1. عايض شافي الاكلي ، دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات الحكومية ، مجلة النهضة ، جامعة القاهرة ، المجلد الثالث عشر ، العدد الثاني ، 2012م
 2. محمد القحطاني ، التدريب واثره في تطوير العاملين ، جريدة الرياض ، العدد 14487 ، 8/22/2008م ، www.alriyadh.com
 3. المواق. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص186
- الموقع علي الانترنت :
1. أحمد فرحات ، المنتدى العربي للموارد البشرية ، <http://www.hrdiscussion.com> :
 2. أحمد الخطيب بتاريخ الخميس 01 ابريل 2010م ، <http://www.edutrapedia.illaf.net>