

" أثر التدريب بأبعاده على أداء الموارد البشرية ودور الجنس في العلاقة بينهما باستخدام منهجية Advanced PLS
دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة"

The impact of training and its dimensions on human resources performance and the role of gender in their
relationship using the Advanced PLS approach

"An Empirical study among a sample of workers of Algeria Telecom Company in Saida

د. ستي سيدأحمد^{1*} ، د. عتيق خديجة² ، أ. بن نجي أيمن صلاح³

¹ كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، Setti151@hotmail.fr
² كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، khadoujatig@yahoo.fr
³ كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، Bennihi.aymen@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019-06-02 تاريخ القبول: 2019-06-11 تاريخ النشر: 2019/12/30

ملخص:	Abstract :
يهدف البحث الحالي إلى إبراز العلاقة بين التدريب بأبعاده المتمثلة في (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) وأداء الموارد البشرية لدى عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة، لذلك كان هدف الجانب العملي للبحث محاولة معرفة هذا الأثر من خلال تحليل أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية، وتم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام منهجية المربعات الصغرى الجزئية المتقدمة (Advanced PLS Approach). وقد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SmartPLS3 إلى وجود أثر موجب قوي وذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده مجتمعة على أداء الموارد البشرية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس. الكلمات المفتاحية التدريب، أداء الموارد البشرية، النمذجة بالمعادلات الهيكلية.	The current research aims to knowing the relationship between the training with its dimensions (impact and appointment, training needs, training programs) and human resources performance among sample of workers of Algeria Telecom company in Saida. Therefore, the objective of practical side of the research is an attempt to know the impact of the analysis of dimensions of training and human resources performance was to rely on the structural equations modeling using the advanced partial least squares approach (Advanced PLS Approach).The study, after statistical treatment using SmartPLS3 program had shown a significant strong positif impact of the training with all their dimensions on the performance of human resources, Absence of statistically significant differences in the trends of the respondents dry on the relationship between the training and the performance of human resources attributable to the gender. Keywords Training, Human Resources Performance, Structural Equations Modeling.
JEL Classifications M53, O15, C50	

* د. ستي سيدأحمد: الإيميل: setti151@hotmail.fr.

1. مقدمة:

إن مفهوم التدريب لم يعد تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارا استراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وأن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض. ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديين اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريين فقد سمو الإنسان برأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي. وفي إطار هذه العظيقات لقدرات الإنسان، فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت - بدون جدال - الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب تبعا لذلك في قلب التنمية الحقيقية الشاملة، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام أو القطاع الحكومي أو قطاع المنظمات غير الحكومية، نعرف جميعا أن الثورة الصناعية في القرن الماضي أفرزت ما كان يعرف باسم العملية الإدارية التي تمخضت عنها طبقة جديدة في الإدارة وهي طبقة المديرين، إلا أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو (التغيير) وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة. إن القضية أكبر بكثير من مسألة ترقيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما بلغ من التعقيد بحيث يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتماشى مع متطلبات المرحلة التي نرى أنفسنا للدخول فيها على قدم المساواة مع المؤسسات التي أخذت بمتطلبات الجودة الشاملة.

من أجل ذلك كانت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما أثر التدريب بأبعاده في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة؟ وهل للجنس تأثير على تلك العلاقة؟

أهداف الدراسة:

- سعت الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:
- إلقاء الضوء على موضوعي التدريب كفلسفة استراتيجية وأداء الموارد البشرية.
 - التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر.
 - معرفة أثر أبعاد التدريب لدى عينة الدراسة.
 - معرفة أثر التدريب على أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.
 - معرفة دور عامل الجنس في العلاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة في كونها تبين لنا أن للتدريب يؤدي دورا رئيسا وفعالا في تنمية الموظفين في شركة اتصالات الجزائر وتطوير أدائهم، كما أنه يكلفها قدرا كبيرا من الوقت والجهد والمال، فإذا لم يقابل ذلك القدر من التكلفة مردودا يتناسب وحجم التطلعات المرتبطة بها، يكون هناك إهدار للموارد، لذا تنبثق أهمية هذه الدراسة من محاولتها البحث عن أبعاد عملية تدريب الموظفين حتى يحقق التدريب أهدافه في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

حدود الدراسة:

تكونت حدود الدراسة من الحدود البشرية والتي تضمنت عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر، أما الحدود المكانية فقد شملت شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة نموذجا للدراسة.

نموذج الدراسة وفرضياتها:

اتساقا مع إشكالية الدراسة التي تخص أثر التدريب بأبعاده على أداء الموارد البشرية تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- يؤثر التدريب بأبعاده (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) على أداء الموارد البشرية لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر.

لإمكانية الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ H1: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين على التدريب.

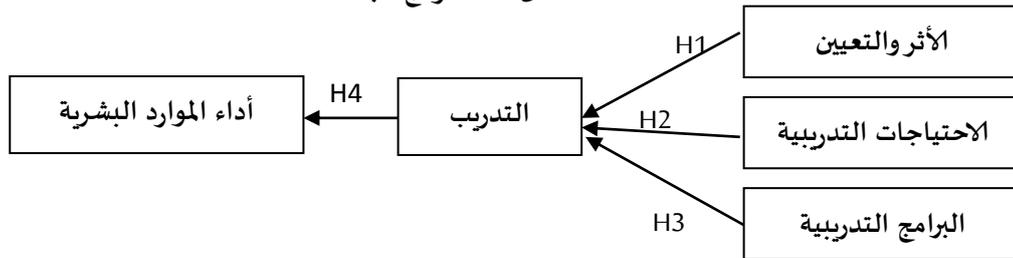
❖ H2: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على التدريب.

❖ H3: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على التدريب.

❖ H4: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب ككل على أداء الموارد البشرية.

- يؤثر الجنس في العلاقة بين التدريب بأبعاده مجتمعة وأداء الموارد البشرية، وتنجر عن هذه الفرضية البحثية الفرضية الإحصائية التالية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس".

الشكل 01: نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مختلف الدراسات السابقة

منهج الدراسة:

من أجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فإنه سوف يتم الاعتماد على:

- المنهج الوصفي من خلال عرض الجانب النظري للدراسة.
- المنهج التحليلي من خلال تحليل ما تم وصفه في الجانب النظري، كما سيتم الاعتماد على دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات وبيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وسيتم تقسيم الدراسة إلى خمسة محاور أساسية:

- ✓ أولاً: تدريب الموارد البشرية؛
- ✓ ثانياً: أداء الموارد البشرية؛
- ✓ ثالثاً: معرفة أثر كل من الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية على التدريب في شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة؛
- ✓ رابعاً: أثر التدريب ككل على أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة؛

✓ خامسا: معرفة دور الجنس في الدراسة.

2. الجانب النظري والدراسات السابقة :

1.2 متغيرات الدراسة:

(أ) التدريب:

مفهوم التدريب: تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك عدة تعريفات متنوعة إلا أنها تتفق كلها في المعنى، ومن أهم التعاريف نجد:

- لقد عرف Flippo التدريب بأنه: "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين".¹
- يعرف التدريب أيضا على أنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".²
- كما هناك من يعرفه على أنه: "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات الموظفين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة".³

❖ أهمية التدريب: تكمن أهمية التدريب في الآتي:⁴

- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات المعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
- استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.
- تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

❖ أهداف التدريب: يلخص الدكتور علي السلي أهداف التدريب في ثلاث مجموعات هي:⁵

- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
- الأهداف التقنية: تتمثل في تحليل استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات ادماجها.
- الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

❖ مراحل العملية التدريبية: تتكون عملية التدريب من المراحل التالية:⁶

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة وحالية ومستقبلية.
- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي: تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة.

- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي: يلي مرحلة التصميم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة او خارجها فعلى مدير التدريب الاشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه امكن تنفيذه، ويتضمن التنفيذ وضع الجدول الزمني للتنفيذ وترتيب مكان التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج.
 - مرحلة تقييم البرنامج التدريبي: تعتبر عملية التقييم عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي والاسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقها.
- (ب) أداء الموارد البشرية:

❖ تعريف أداء الموارد البشرية: إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية.

- يعرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما"⁷

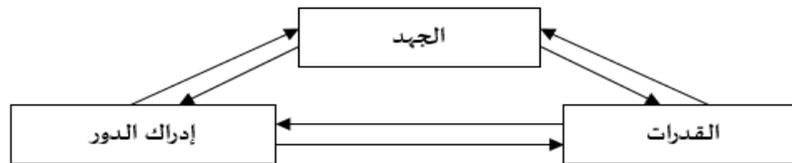
- أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو: "الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور."⁸

- كما عرف نيكولاس أداء الموارد البشرية على أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك."⁹

- كما هناك من عرفه على أنه: "قيام الفرد بأداء عمل مكلف به من خلال بذل جهد، والذي يقام على أساس الدقة والقدرة على التخطيط، والتنفيذ والإشراف، واتخاذ القرار المناسب، مما يحقق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعا لتأثير الفرد بمناخ العمل، الدافعية، وقدرته على إنجاز العمل، بالإضافة إلى عدة عوامل تتعلق بالعاملين من مهارات وقدرات وخبرات."¹⁰

❖ محددات أداء الموارد البشرية: حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء، حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات التي يتمتع بها الموظف، وإدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية)، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، والشكل الموالي يبرز هذه العلاقة:¹¹

الشكل 02: محددات الأداء البشري



المصدر: خير الدين جمعة، خنشور جمال: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ص 210.

2.2 الدراسات السابقة:

1-دراسة¹²: (2008) Buyens بعنوان: **Training Organizational strategy and firm Performance**.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص فيما إذا كان التدريب للعاملين داخل المؤسسة له علاقة بالاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة وأثر ذلك على الأداء. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات العاملة في فيتنام لعام 2007، وقد تمت الدراسة على عينة حجمها 196 شركة.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الاستراتيجية التي تعمل بها الشركة لها علاقة كبيرة بأهمية وأثر التدريب على أداء المؤسسة فمثلا إذا كانت سياسة الشركة التنافسية تعتمد على التكاليف واستطاعت الشركة أن تقلل من التكاليف باستبدال الأيدي العاملة بآليات، وكان نظام الإنتاج باستخدام هذه الآليات التي استبدلت في هذه الشركات لا يحتاج إلى مستويات عليا من المهارات والقدرات في اتخاذ القرارات فان هؤلاء العمال ليسوا بحاجة إلى التدريب وذلك لأن التدريب لن يزيد من مبيعات الشركة أو إنتاجيتها، وأما إذا كانت سياسة الشركة الجودة والنوعية فإن هذا يتطلب مهارات محددة فان العاملين بحاجة إلى التدريب وذلك لأن التدريب سيضمن الجودة وبالتالي تزداد الإنتاجية والمبيعات.

2-دراسة علي يونس ميا وآخرون (2009):¹³ بعنوان: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك بغية التعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، وكذلك تبيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة، والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، بحيث تم توزيع 73 استمارة استبيان وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية في الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة عن وجود فروق جوهرية بين كل من: مهارات وقدرات المتدرب، تحديد الاحتياجات التدريبية، كفاءة برامج التدريب، تقويم البرامج التدريبية والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

3-دراسة Irum وآخرون (2012)¹⁴ بعنوان: **Impact of Training Employee Performance: A Study of Telecommuincation sector in Pakistan**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ممارسات تدريب قطاع الاتصالات في باكستان لتحديد أثرها على أداء الموظف حيث استخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث تم توزيع 360 استبانة على موظفي شركات الاتصالات، وتناولت هذه الدراسة إلى أن نجاح أي منظمة يعتمد على تحقيق أهداف برنامجها التدريبي وتصميمه وما يجب علمها التخطيط له وتنفيذه وبالتالي تصميمه بمنهجية خاصة من أجل تعزيز الأداء.

خلصت الدراسة إلى أن المنظمات إذا قامت بعملية الاستثمار في أي نوع من أنواع التدريب للموظفين فإن ذلك يمكنها من تعزيز أدائهم الوظيفي فضلا عن الكفاءات والمهارات إضافة إلى ذلك فإن التدريب يعتبر وسيلة مفيدة للتعامل مع التغيرات التي يراها الابتكار التكنولوجي، والمنافسة في السوق والهيكل التنظيمي والأكثر أهمية أنه يلعب دورا رئيساً في تعزيز أداء الموظفين.

4-دراسة فريد خميلي (2014)¹⁵ بعنوان: التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة-

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية وبيان أهميته ومراحلها التي يمر بها، وإلقاء الضوء أيضا على الأداء وبيان أهمية قياسه والعوامل التي تؤثر عليه، ولم تتوقف الدراسة عند هذا الحد بل حاولت تبيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة باستعمال الأدوات الإحصائية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

5-دراسة عبد المنعم موسى القرالة (2018)¹⁶ بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة 45 موظفا من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات التدريب بأبعاده على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق استراتيجيات التدريب بأبعاده (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعا.

3. الجانب التطبيقي:

1.3 الدراسة الإحصائية متعددة المتغيرات:

اعتمدنا على التحليل الإحصائي البسيط والمتعدد للاستمارات الموزعة على العينة محل الدراسة للإجابة على الإشكالية الدراسية. كانت النتائج موضحة على النحو التالي:

❖ أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من أربعة (04) مجالات أو محاور وفقا لمقياس ليكرت كما هو موضح في التالي الذي يمثل سلم ليكرت المستخدم في الدراسة.

الجدول (01): سلم ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة: في ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.24) في إدخال ومعالجة البيانات المحصلة من الاستمارة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الصدق وألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات وصدق الاستمارة.
- التحليل الإحصائي الوصفي لمعرفة خصائص عينة الدراسة ومتوسط إجاباتها.

2.3 الدراسة الامبريقية:

تم في هذا الجزء من الدراسة معالجة الإشكالية المطروحة على مجموعة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة (الجزائر) لاختبار الفرضيات المصاغة، وقد جاءت الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

1.2.3 دراسة صدق وثبات الاستمارة: لمعرفة صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.975)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ بحيث وجد أنه يساوي 0.987، والجدول التالي يوضح ذلك:

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.975	22

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.24

2.2.3 اتجاه إجابات أفراد العينة:

الجدول(03): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	المتوسط المرجح	الأسئلة
موافق بشدة	4.24	إن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبراتك
موافق	3.89	تجد أن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل
موافق	3.65	أنت راض على العمل الذي تقوم به
موافق	3.88	تحس بالاندماج والاندماج مع العمل الذي تقومون به
موافق		الأثر والتعيين
موافق	3.94	ترى أن أدائك لوظائفك يتم بسهولة
موافق	3.63	ترى أن كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام أعلى
موافق	4.04	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الاداء
موافق	3.93	ترى أنك في حاجة لتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل
موافق		الاحتياجات التدريبية
موافق بشدة	4.33	تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية
موافق	3.99	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك
موافق	4.04	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تماشى ومستجدات العمل
موافق	3.73	البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل في المؤسسة
موافق		البرامج التدريبية
موافق	3.95	تمتلك الموارد البشرية في المؤسسة المعارف والمهارات الأساسية الضرورية لإنجاز العمل
موافق	4.10	تتمتع الموارد البشرية في المؤسسة بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين
موافق	3.93	يتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
موافق	3.85	لدى الموارد البشرية في المؤسسة القدرة على انجاز العمل في الوقت المحدد
موافق	3.85	تمتاز الموارد البشرية في المؤسسة بالقدرة على تبسيط إجراءات العمل
موافق	3.68	تتمتع الموارد البشرية في المؤسسة بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوط العمل
موافق	4.03	تستخدم المؤسسة نظام الحوافز بناء على الإنتاجية
موافق	3.73	تلتزم الموارد البشرية في المؤسسة بتطبيق الأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل
موافق	3.59	تلتزم الموارد البشرية في المؤسسة بأوقات الدوام (الحضور والانصراف)
موافق	3.60	معايير تقييم الأداء في المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع
موافق		أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه موافق لمحاوور الدراسة وفقا لسلم

ليكرت الخماسي.

3.2.3 تحليل خصائص العينة: تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزع أفراد عينة

الدراسة وفقا لكل متغير.

الجدول(04): كيفية توزع أفراد العينة حسب كل متغير.

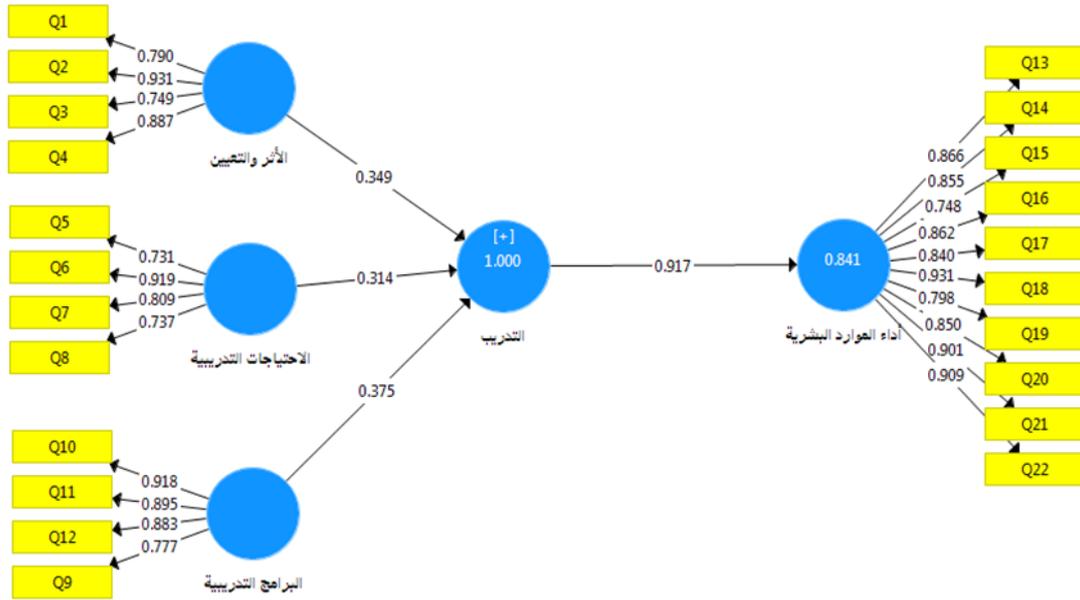
النسبة التراكمية %	النسبة %	التكرار	البيان	
43.8	43.8	35	ذكر	الجنس
100	56.2	45	أنثى	
2.5	2.5	02	متوسط	المؤهل العلمي
20.0	17.5	14	ثانوي	
100	80.0	64	جامعي	
41.2	41.3	33	عامل إداري	المسمى الوظيفي
43.7	2.5	02	رئيس مكتب	
63.7	20.0	16	رئيس مصلحة	
100	36.3	29	غير ذلك	
28.7	28.7	23	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
62.5	33.8	27	من 5 إلى 10 سنوات	
86.2	23.8	19	من 10 إلى 15 سنة	
100	13.8	11	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSSV.24

4.2.3 تحليل النتائج باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ومناقشتها:

- منهجية Advanced PLS: لقد تم الاعتماد على هذه المنهجية لمواءمتها مع خصائص الدراسة الحالية.
 - H₁: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده الأثر والتعيين على التدريب.
 - H₂: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده الاحتياجات التدريبية على التدريب.
 - H₃: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده البرامج التدريبية على التدريب.
 - H₄: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموارد البشرية.
- لاختبار هذه الفرضيات نستخدم منهجية Advanced PLS وذلك من خلال:
- التمثيل البياني لنموذج الدراسة ومخرجاته.
 - نتائج الدراسة ومخرجاتها.
 - ❖ التمثيل البياني لنموذج الدراسة ومخرجاته:

الشكل 03: نموذج البحث المقدر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS3.

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن هناك أربعة متغيرات كامنة من الدرجة الأولى (First Order) بحيث ثلاثة متغيرات منها تعبر كل واحدة منها عن بعد من أبعاد التدريب والمتغير الرابع متمثل في أداء الموارد البشرية، كما أن هناك متغير كامن أب من الدرجة الثانية (Second Order) والمتمثل في التدريب والذي تم تكوينه انطلاقاً من أبعاده الثلاثة، وإضافة لذلك فإن كل متغير كامن موصول هو الآخر بمتغيرات جلية (مقاسه، ظاهرة) Manifest Variables وذلك عن طريق تمثيل عاكس (Schéma Réflective).

❖ مؤشرات جودة النموذج:

أولاً تقييم نموذج القياس: يتم تقييم نموذج القياس من خلال مجموعة من المؤشرات والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (05): مؤشرات جودة نموذج القياس.

DV الصدق التمييزي	LVI	Rho De Joreskog	Cronbachs Alpha ألفا كرونباخ	Composite Reliability الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر AVE	المتغيرات الكامنة
0.842	3.917	0.874	0.860	0.906	0.709	الأثر والتعيين
0.803	3.893	0.849	0.814	0.878	0.644	الاحتياجات التدريبية
0.870	4.039	0.898	0.891	0.925	0.757	البرامج التدريبية
0.806	3.945	0.959	0.949	0.956	0.650	التدريب
0.858	3.846	0.963	0.960	0.965	0.735	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 كما أن جميع معاملات الموثوقية المركبة (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70، إضافة إلى أن جميع معاملات Cronbachs Alpha ومعاملات Rho De Joreskog معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 هي الأخرى، إضافة لذلك فإن مؤشر المتغيرات الكامنة (LVI) قيمه ضمن المجال المقبول [2-5] كما لا ننسى معاملات التشبع (Factor Loading) أكبر من 0.70 (من خلال الشكل أعلاه) وعليه ومن خلال هذه المؤشرات يمكن القول بأن هناك صدق تقاربي، وبالنظر إلى قيم معاملات الصدق التمييزي نجد أنها كلها مرتفعة ومقبولة إحصائياً وهذا بدوره يدل على جودة نموذج القياس المستخدم.

ثانياً تقييم النموذج الهيكلي: يتم تقييم جودة مطابقة النموذج الهيكلي باستخدام مجموعة من المعايير المبينة في الجدول التالي:

الجدول (06): مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي.

المتغير الكامن التابع	R Square	R2 adjusted	Q ² = (1-SSE/BSP)	GOF
أداء الموارد البشرية	0.841	0.839	0.807	0.547

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن قيمة معامل التحديد R Square معنوية ومقبولة إحصائياً، بحيث أن أبعاد التدريب استطاعت أن تفسر ما مقداره حوالي 84.1% من المتغير الكامن التابع والمتمثل في أداء الموارد البشرية، كما أن قيم معامل التحديد المعدل R² adjusted قريبة ولا تختلف كثيراً عن قيم معامل التحديد وهذا ما يؤكد ويدعم صحة قيم معامل التحديد، أما بالنسبة لقيمة Q² معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0 وهذا ما يدل على قدرة المتغير الكامن التابع (أداء الموارد البشرية) على التنبؤ، وفي الأخير بما أن قيمة مؤشر GOF والتي تساوي 0.547 وبما أنها تفوق 0.36 فهذا ما يدل على جودة النموذج المقترح ككل. ❖ اختبار فرضيات الدراسة:

- الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة:

الجدول (07): الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة (Latente Variable Corrélations)

أداء الموارد البشرية	التدريب	البرامج التدريبية	الاحتياجات التدريبية	الأثر والتعيين
				1
			1	0.862
		1	0.895	0.915
	1	0.975	0.950	0.963
1	0.917	0.895	0.881	0.866

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط موجبة وقوية ومعنوية وهذا ما يدل على أن هناك علاقة طردية (موجبة قوية) بين متغيرات الدراسة.

- معاملات المسار:

الجدول (08): معاملات المسار

Hypothese	Relationship	Original Sample	P value	Decision
H1	الأثر والتعيين < - التدريب	0.349	0.000	مقبولة
H2	الاحتياجات التدريبية < - التدريب	0.314	0.000	مقبولة

H3	البرامج التدريبية -> التدريب	0.375	0.000	مقبولة
H4	التدريب -> أداء الموارد البشرية	0.917	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

الشكل 04: معاملات المسار



المصدر: مخرجات SmartPLS3

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه يوجد أثر موجب لكل من الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية على التدريب إذ بلغت قيمة هذه المعاملات (0.375، 0.314، 0.349) على التوالي، وهذا ما يعني أن كل من تلك المتغيرات الثلاثة تعتبر أبعاد تكون المتغير الأب الممثل في التدريب، كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هذه التأثيرات معنوية احصائيا (لأن قيمة P-Value أقل من مستوى المعنوية 5%)، كما كان هناك أثر موجب وذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموارد البشرية (لأن قيمة P-Value أقل من مستوى المعنوية 5%)، حيث بلغت قيمة هذا الأثر 0.917 وهو أثر موجب قوي يعكس مدى فعالية التدريب في التحسين والرفع من أداء الموارد البشرية وذلك عن طريق أبعاد التدريب المذكورة سابقا.

❖ اختبار أثر متغير الجنس في علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية:

سيتم في هذه المرحلة (الأخيرة) من الدراسة اختبار دور الجنس في أثر التدريب على أداء الموارد البشرية والتي يمكن تلخيصها كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وعليه يمكننا صياغة هذه الفرضية كالتالي:

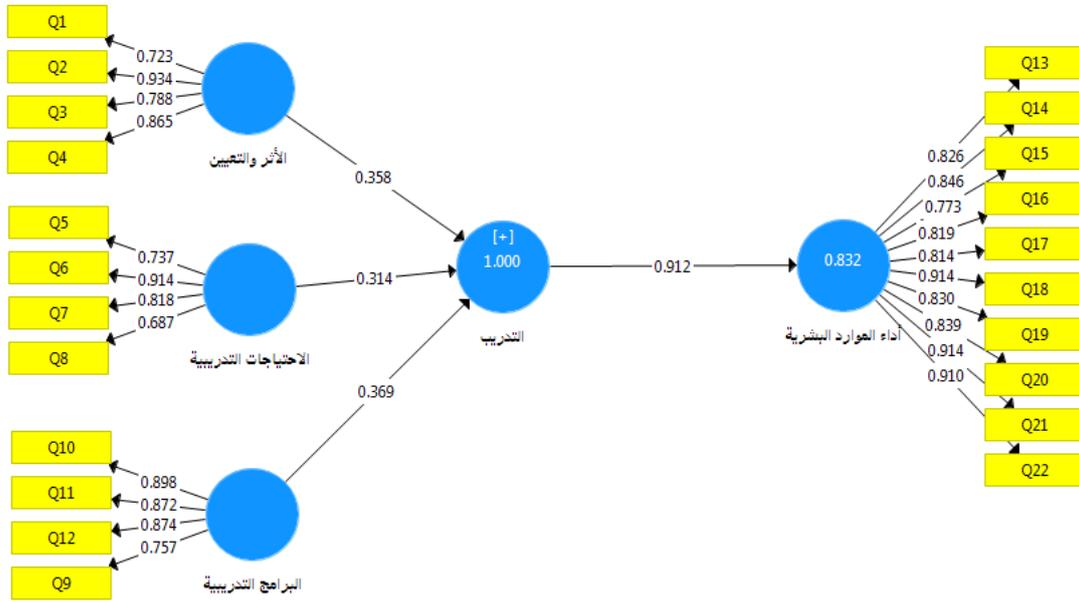
H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية نستعين بمنهجية PLS-MGA (Multi Group Analysis) (التحليل متعدد المجموعات) التي تقوم بتقسيم نموذج الدراسة الكلي إلى قسمين حسب متغير الجنس (ذكور- إناث) ومن ثم تتم عملية تقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة وبعد ذلك يجري اختبار إن كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين أم لا.

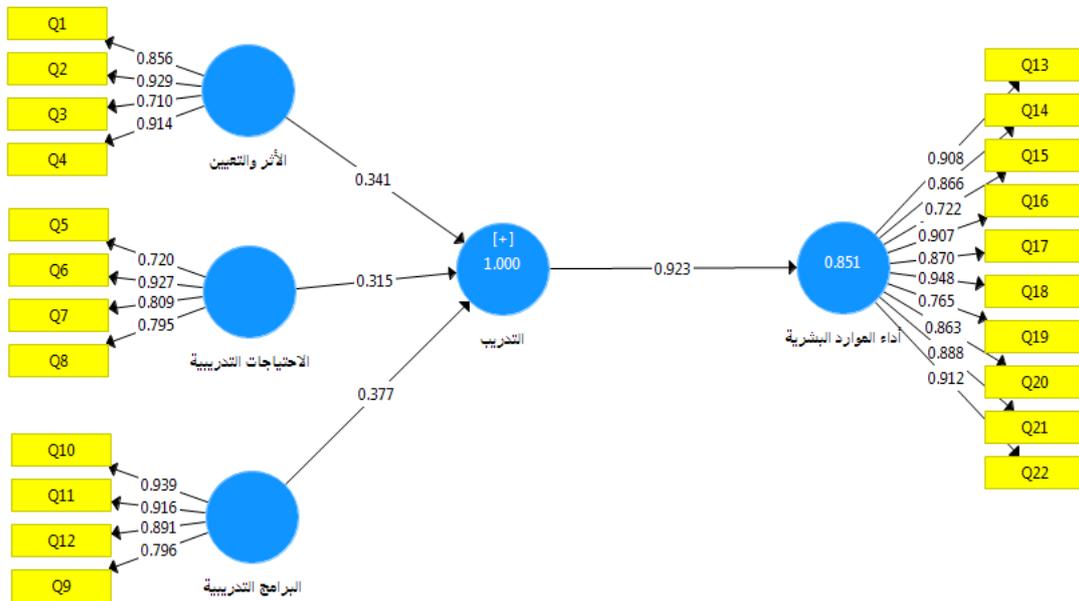
يتم الآن إجراء عملية تقدير كل نموذج على حدى (نموذج خاص بالذكور والآخر خاص بالإناث باستخدام منهجية PLS-MGA (Multi Group Analysis) والتي فكرتها قائمة على تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ومن ثم معرفة العلاقة بين المتغيرات لكل نموذج على حدى، والشكلين التاليين يوضحان نتائج عملية التقدير:

الشكل 05: التمثيل البياني لنموذج الدراسة – إناث-



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.

الشكل 06: التمثيل البياني لنموذج الدراسة ذكور



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ بأن أثر التدريب على أداء الموارد البشرية بالنسبة للذكور كان موجب قوي حيث بلغت قيمته (0.923)، في حين أن هذا الأثر بالنسبة للإناث بلغت قيمته (0.912) وهو موجب وقوي هو الآخر وغير مختلف كثيرا بالنسبة للذكور وهذا ما يجعلنا نشك بأنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس، ومن أجل التأكد من ذلك وجب علينا إجراء الاختبار التالي الموضح في الجدول أدناه:

الجدول (09): نتائج PLS-MGA

	معاملات المسار diff- (الذكور - الإناث)	valeur-t الذكور مقابل الإناث	valeur-p الذكور مقابل الإناث	Decision
التدريب -> أداء الموارد البشرية	0.010	0.380	0.705	NS

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, NS=not significant

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى إلى متغير الجنس فيما يتعلق بأثر التدريب على أداء الموارد البشرية لأن قيمة الاحتمال ($P\text{-Value}=0.705$) أكبر من مستوى الدلالة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

4. نتائج الدراسة:

وفي الأخير يعد التدريب أحد أهم خطوات الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات الاقتصادية، لما يحققه من تكوين للموظفين بما يساهم بشكل فعال في تحقيق التطوير الإداري، وتحسين أداء المؤسسات ونوعية الخدمات المقدمة، لاسيما فيما يتعلق بمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وبذلك أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحاصلة أن توجه وتحسن أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال التدريب الذي يعد أحد العناصر الهامة في عملية التنمية. كما تدل جل المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب الوظيفي نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ومستوى جودة الخدمات التي يقدمها، فانخفاض أداء الفرد ينتج عنه انخفاض في مستوى جودة الخدمات، مما يتطلب التدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض والتدخل لرفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المرغوب وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

وقد أسفرت الدراسة الميدانية الحالية عن جملة من النتائج يمكن إيرادها كما يلي:

- ✓ وجود الأثر والتعيين في شركة اتصالات الجزائر وقد عبر المبحوثين عن ذلك من خلال الموافقة على عبارات هذا البعد، ومن أبرز مظاهر الأثر والتعيين أنهم راضون على العمل الذي يقومون به وأن العمل الذي يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية كما أن عملية توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي يعملون معه عادلة.
- ✓ وجود الاحتياجات التدريبية في شركة اتصالات الجزائر وقد عبر عن ذلك المبحوثين بالموافقة على كل العبارات ومن أبرز مظاهر ذلك أن المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات التدريب للموظفين اعتمادا على تقييم الأداء بالإضافة إلى أن الموظفين في حاجة إلى التدريب من أجل القيام بمهامهم بشكل أفضل.

- ✓ وكذلك نفس الأمر بالنسبة للبرامج التدريبية فقد عبر عن ذلك المبحوثين بالموافقة على عبارات هذا البعد والتي نصت على أن البرامج التدريبية التي شارك فيها الموظفين تساعدهم على تطوير مهاراتهم بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل، كما أن البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية.
- ✓ يعتبر كل من الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية وكذا البرامج التدريبية أبعاد أساسية في عملية التدريب، إذ أن هذا الأخير ما هو إلا محصلة لتلك الأبعاد وتم إثبات ذلك من خلال التأثيرات الموجبة وذات الدلالة الإحصائية التي تم الحصول عليها في الجانب التطبيقي من الدراسة.
- ✓ وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية وهذا ما يقودنا للقول بأن عملية التدريب داخل أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها أصبح ضرورة حتمية للارتقاء والرفع من أداء الموارد البشرية.
- ✓ عدم وجود فروق معنوية لأثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة تعزى لمتغير الجنس، وهذا معناه أن عملية التدريب داخل المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار جنس الموظف فأبعاد التدريب المتمثلة في الأثر والتعيين والاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية تتم بشكل مقبول من طرف جميع الموظفين دون مراعاة جنسهم، وهذا ما ينعكس بدوره على أداء الموارد البشرية الذي يكون هو الآخر نتيجة فعالية عملية التدريب دون التأثير بعامل الجنس.

- 1 سمية ولد شرشالي وعلي مكيد(2014)، أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، ص102.
- 2 فريد كورتل، نوري منير(2011)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص2.
- 3 سهام بلقربي(2018)، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد العاشر، ص 228.
- 4 عبد البارئ درة وزهير الصباغ(2008)، إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، ص3.
- 5 بن عيشي عمار(2012)، التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27، ص136.
- 6 نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف(2018)، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، ص159.
- 7 ليلي بوحميد(2014)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ص135.
- 8 ليلي بوحميد(2015)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، ص48.
- 9 عبد الباري إبراهيم درة(2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص15.
- 10 يحيى نعيم، بن عرامة عبلة(2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية -دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، ص211.
- 11 خير الدين جمعة، خنشور جمال(2015)، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع عشر، ص210.
- 12 Buyens, Dirk (2008). Training Organizational strategy and firm Performance. the business review, Cambridge.Vol.11. No.2, 12 London., PP176 -183.
- 13 علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي(2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، ص135-156.
- 14 Irum, S. & Ahmed, K.Mehmood,N. (2012). Impact of Training Employee Performance : a study of telecommunication sector in Pakistan, Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business (4) (6) p.p. 646-650.
- 15 فريد خميلي(2014)، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، ص62-85.
- 16 عبد المنعم موسى القرالة(2018): أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 04، العدد 01، ص 197-219.