



دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

The role of training in improving the performance of employees in the organization: A case study of the University Services Directorate of Ain Defla State

عيسى حمادوش، جامعة البويرة (الجزائر)، a.hamadouche@univ-bouira.dz

مولود حواس*، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، houas.md@univ-alger3.dz

تاريخ الارسال: 2021/05/10	تاريخ القبول: 2021/06/04	تاريخ النشر: 2021/06/30	المؤلف المرسل: مولود حواس
---------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، حيث تم الاعتماد على عينة ميسرة من 100 عامل بالمؤسسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS إصدار (21)، ومجموعة من الأدوات الإحصائية للتحليل. خلصت نتائج الدراسة إلى أن: اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو عبارات كل من التدريب وأداء العاملين، ودرجة الموافقة مقبولة، وكذلك قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المتغيرين جاءت "إيجابية".

الكلمات المفتاحية:

التدريب، الأداء، تحسين الأداء، العاملين، مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى.

Abstract:

The current study aimed to find out the extent of the training's contribution to improving the performance of employees in the University Services Directorate of Ain Defla State, as it was relied on a facilitated sample of 100 workers in the institution, using the questionnaire as a tool for data collection, the SPSS program (21) and a set of statistical tools for analysis.

The results of the study concluded that: The attitudes of the study sample individuals were positive towards the terms of both training and employee performance, the degree of approval is acceptable, as well as the mean value of all statements of the two variables was "positive".

Keywords:

training, performance, performance improvement, employees, university services directorate of Ain Defla.

* المؤلف المرسل: مولود حواس

1. مقدمة:

يعتبر تدريب الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المؤسسات مهما كانت طبيعتها ونوع نشاطها، ومهما كان حجمها، وخاصة في ظل التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر مباشرة على أهدافها، هذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تعلمها الأفراد، والخبرات التي اكتسبها في السابق. كما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للموارد الأخرى، المادية والمالية لاسيما عندما يكون متمتعاً بنوع من المهارات والقدرات المعرفية التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة، إذ يعد التدريب عملية ذات تأثير مباشرة وفعال على مؤشرات تحسين الأداء، كما للتدريب دور في المحافظة على قوة عاملة ذات كفاءة عالية، حيث يرفع من مستوى المهارات، ويساعد على رفع المعنويات في نفوس العاملين، وهذا ما ينعكس على تحسين جودة العمل، ومنه تستطيع المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج، ويزيد من ربحية المؤسسة، وتحقيق الأهداف العامة. كما أن المؤسسة التي لا تعطي أهمية لتدريب أو تلك التي لا تتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال المعرفة، ستجد نفسها حتماً في مشاكل نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في المحيط، والتي يتطلب منها إعادة النظر في القدرات المعرفية والمهارية لمواردها البشرية لتتناسب والمتطلبات البيئة الجديدة.

1.1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

" كيف يمكن لتدريب أن يحسب من أداء أفراد المؤسسة في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى ؟ "

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما أهمية التدريب في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى ؟
- ما أهمية تحسين الأداء في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى ؟

2.1. فرضيات الدراسة:

من أجل توضيح دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وتنبثق على هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ① يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية على مؤشرات أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- ② يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي على مؤشرات أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- لفت انتباه المؤسسات لأهمية تدريب العاملين لديها وتدارك جوانب الضعف في أدائهم؛
- لفت انتباه المؤسسات نحو أهمية تحسين أداء العاملين؛
- معرفة مدى أهمية التدريب في رفع مؤشرات أداء العاملين.

4.1. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك ضمن متطلبات طبيعة الإشكالية التي تتطلب تحديداً ووصفاً واضحاً لمتغيرات الدراسة التي تمثلت في تحديد المفاهيم من خلال المنهج الوصفي، أما المنهج التحليلي فهو يساعدنا على تحليل البيانات واستنباط التفسيرات والنتائج المتعلقة بالإشكالية المطروحة في الدراسة.

5.1. الدراسات السابقة:

1.5.1. دراسة شتاتحة عائشة، بعنوان: "أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط".

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية أن: للموارد الداخلية أهمية ودور كبيرين خاصة تلك الموارد الحية المتمثلة في المورد البشري الذي يحرك الموارد المادية الأخرى وهذا عن طريق تعليمه وتطويره، حيث يمكن القول أن التدريب المستمر للمورد البشري بمختلف فئاته ومستلزمات التطوير وإيجاد جيل من الكوادر والكفاءات القادرة على مواكبة المتغيرات.

2.5.1. دراسة إبراهيم محمد محمود حتملة، مهزان بن عبد المطلب، بعنوان: "أثر الاستثمار في التدريب على أداء العاملين وتنمية اتجاهاتهم في المنظمات الخدمية وتحسين الإنتاجية".

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية أن زيادة أهمية التدريب كوسيلة أساسية لرفع كفاءة العاملين، واكتسابهم المهارات خاصة مع التطور الكبير لتنمية قدراتهم الفكرية والمهنية ومنحه فرصة تحسين أداءه الأعمال المكلفة إليهم.

أهم ما يميز هذه دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

➔ الدراسات السابقة اتفقت على أن تدريب الموارد البشرية له دورها الكبير في نجاح المؤسسة المعاصرة في الوصول إلى أهدافها، وأن العامل الأساسي لتحقيق ذلك هو ضمان تنظيم دورات تدريبية مستمرة، بهدف تحسين أدائها وجعلها مستعدة دائماً للتعامل بفعالية مع المتغيرات البيئية الخارجية.

➔ وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة هو أن دراستنا تناولت دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث تناولت مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى كدراسة حالة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

6.1. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الحالية إلى أربع محاور رئيسية، بحيث تناول المحور الأول الإطار النظري للدراسة، وخصص المحور الثاني لتوضيح طرق وأدوات الدراسة، فيما خصص المحور الثالث لعرض النتائج ومناقشتها، بينما خصص المحور الرابع لتناول نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.1.2. ماهية التدريب:

تعددت مفاهيم التدريب باختلاف رؤى الباحثين، فهناك من يرى التدريب على أنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتزويده بالمعلومات، في حين يرى آخرون أنه عملية إكساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الفرد.

1.1.1.2. تعريف التدريب:

يمكن تعريف التدريب بأنه: "عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم" (عباس & علي، 2007، ص 107). ويعرف بأنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما" (الخاطر، 2010، ص 12).

كما يعرف بأنه: "عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداءه وتزيد فاعلية المنظمة" (معمار، 2010، ص 21). ويعرف أيضاً أنه: "محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز" (الهيبي، 2003، ص 222).

مما سبق، يمكن القول أن التدريب هو عملية أو نشاط يخطط له باستمرار من طرف المؤسسة، بهدف نقل أداء العاملين من وضع سيء إلى وضع أفضل، من خلال تلقينهم معارف ومهارات وخبرات واتجاهات وسلوكيات جديدة، لزيادة فعالية الفرد والمؤسسة معاً.

2.1.1.2. أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة تعود على المؤسسة، الفرد العامل، والمجتمع ككل، نذكر منها ما يلي:

أ. بالنسبة للمؤسسة:

إن أهمية التدريب على مستوى المؤسسة تتمثل في تصحيح الانحرافات في ضعف الأداء سواء كان الحالي أو المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية مجموعة من المزايا، نذكر منها ما يلي:

- تخفيض الإصابات وحوادث العمل؛
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، ويقلل من نسبة الهدر في الوقت والموارد؛

- يجعل الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة واضحة، مما ينعكس إيجابياً في رفع مستوى أداء العاملين والمؤسسة معاً؛
 - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية (أبو عزيز & إشتيوي، 2014، ص 14)؛
 - يساهم في تقليل تكاليف استبدال العاملين؛
 - زيادة المرونة الإدارية وقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف، وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة (عبد الحميد & محمد، 2015، ص 179).
- ب. بالنسبة لأفراد المؤسسة:

تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين فيما يلي (جباري & شرقي، 2012، ص 66):

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإتباعهم لدورهم فيها، مما يساعدهم في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- رفع معنويات الفرد، وزرع الثقة بنفسه، وتخفيض حوادث العمل الناتجة عن الأخطاء من جانب العاملين؛
- تأهيل العاملين لشغل وظائف على مستوى أعلى مستقبلاً؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة، وتطوير مهارات الاتصال لديهم (أبو عزيز & إشتيوي، 2014، ص 17).

ج. بالنسبة للمجتمع:

- للتدريب أهمية متزايدة وضرورة ملحة لكافة المجتمعات بصفة عامة، إلا أنها أكثر إلحاحاً بالنسبة للمجتمعات النامية، وذلك:
- نظراً لعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب، والتمثل في اللحاق بالمجتمعات المتقدمة وتضييق الفجوة الحضارية، ثم ملاحقة التطور الهائل في ميدان العلوم والمعارف وتطبيقاتها (السراج، 2010، ص 23)؛
- توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.

3.1.2. مراحل التدريب:

تتمثل مراحل التدريب فيما يلي (عمار، 2013، ص 5):

- ① تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج؛
- ② تصميم البرنامج التدريبي: وهو العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي؛
- ③ تنفيذ البرنامج التدريبي: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع، وفيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة الموالية؛

4 تقييم البرنامج التدريبي: وهي عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.

2.2. مفهوم الأداء:

رغم الدراسات المتعددة التي تناولت موضوع الأداء، إلا أنها لم يتفق على مفهوم موحد، وهذا راجع إلى تعدد الاتجاهات، واختلاف في رؤى وأهداف هذه الدراسات. ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية، وبالذات من الفعل "to perform"، والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل (الداوي، 2008، ص ص 9-16).

ويعرّف الأداء أيضا بأنه: "نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل" (طبيشات، 2016، ص 49). كما يعرف بأنه: "سلوك أو إجراء يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة التي يمكن قياسها" (Cania, 2014, p. 375).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاداء هو عبارة عن:

- سلوكيات العاملين التي نقيس من خلالها مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الأعمال المنجزة من قبل العاملين، بالإضافة إلى مدى إلمامهم بالمهام الموكلة إليه؛
- الأداء الجيد لا يتحقق إلا بجهود الفرد، بل تتفاعل معه مجموعة من عوامل أخرى تساهم فيه.

وحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى:

(مزهر) ————— وده، 2001، ص ص 89-90):

1 **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في

تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن

الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... إلخ؛

2 **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، تختلف

باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يصنف حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة

المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة التسويق... إلخ؛

ونشير إلى الأداء الكلي في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك الباحثين أن

دراسة الاداء الكلي للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الاداء على مستوى مختلف وظائفها.

3.2. دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

تتقدم معارف وأفكار الموارد البشرية في المؤسسة بمرور الزمن نظراً للتطور الكبير الذي تعرفه النهضة في المجال

العلمي والتكنولوجي، ولهذا على المؤسسة أن تقوم بتنمية وتطوير أفرادها العاملين، إذ أن التدريب هو وسيلة من وسائل

مواكبة التطورات العلمية، واكتساب المعرفة والخبرات والسلوكيات الاجتماعية اللازمة داخل المؤسسة، ويكمن دور التدريب في تحسين الأداء، من خلال التأثير على مؤشرات أداء العاملين، وذلك أن التدريب يجعل المتدرب يكتسب مهارات ومعارف وخبرات جديدة، لم تكن مكتسبة من قبل أو تطوير وتحديد في المعارف والخبرات والمهارات القديمة، التي بدورها تساهم في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والمؤسسة، والتي تكون محفزة على إنجاز المهام بدون أخطاء وتعظيم الفعالية والكفاءة في العمل، وتظهر نتائج التدريب في ما يلي:

- التدريب يجعل المؤسسة تعظم من الاستفادة من القدرات والإمكانيات الفكرية والعضلية للعامل؛
- التدريب يحسن من معنويات العامل، مما يجعله أكثر عطاءً؛
- التدريب يحسن الجانب العلاقي بين العاملين، ويحسن من الاتصال الرسمي وغير الرسمي؛
- التدريب يقلل من الاغتراب الوظيفي، ودوران العمل. م ويحسن من ولاء العامل للمؤسسة قوي.

3 . الطريقة والأدوات:

هي الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة التي تم تحديدها من مجتمع الدراسة، باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من المجتمع المدروس، وهذا بعد قياس صدقها وثباتها، من أجل استخلاص النتائج.

1.3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، حيث يعد أحد أهم الأدوات الملائمة للحصول على بيانات ومعلومات مرتبطة بواقع أي دراسة، كما تم تقسيم الاستبيان إلى محورين أساسيين حسب متغير الدراسة، وكذلك تم القيام بمقابلة شخصية مع بعض عمال المؤسسة المدروسة، بغية الاستفسار والحصول على معلومات التي نحتاجها في بناء أسئلة أبعاد الاستبيان.

2.3. الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المحددة، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، نذكرها كما يلي:

- استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM spss statistic v 21) لتحليل ووصف البيانات التي تم جمعها؛
- استعمال "ألفا كرونباخ Alpha Cronbach" للتأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان، وكذلك لقياس الاتساق بين فقرات الاستبيان؛
- استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة؛
- استعمال الانحرافات المعياري لقياس درجة تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- استعمال اختبار "ANOVA" لاختبار الفرضيات؛
- ولقد تم الاعتماد على درجة الموافقة:

✓ الدرجة المنخفضة: من 1 إلى أقل من 2.33؛

✓ الدرجة المتوسطة: من 2.34 إلى 3.66؛

✓ الدرجة المرتفعة: من 3.67 فأكثر.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مختلف الأقسام والمصالح والفروع التابعة لمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، والبالغ عددهم 727 مفردة.

كما أنه يتم اللجوء للاختيار عينة ميسرة من المجتمع عندما يتعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع المبحوث، لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية والمالية والبشرية، وضيق الوقت. لهذا فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس، وعلى هذا الأساس تم توزيع (100) استمارة استبيان على الأفراد العاملين في جميع المستويات الوظيفية. تم استرجاع (85) منها، بنسبة استجابة بلغت 85%، وهي نسبة مقبولة للتوزيع.

4.3. صدق وثبات أداء الدراسة:

المقصود بصدق أداة الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبيان ما وضع لقياسه فعلاً، وتكون صالحة للتحليل الإحصائي. أما ثبات أداة الدراسة، فيعرف على أنه: "الاختبار الذي لو طبق على مجموعة معينة، ثم أعيد تطبيقه على مجموعة أخرى متماثلة يعطي نفس النتائج" (تغيزة، 2009، ص ص 637-688).

وفي هذا الشأن قمنا بما يلي:

✓ صدق أداة الدراسة: من أجل قياس صدق أداة الدراسة قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة للتحقيق

من مدى فعالية الاستبيان وتحقيقه الهدف من الدراسة، ولدقة قياسه لما وضع من أجله؛

✓ ثبات أداء الدراسة: ويقصد به "الاتساق الداخلي"، بحيث تكون كل فقرة من الاستبيان متسقة مع المجال الذي

تنتمي إليه الفقرة، وقد قمنا باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الاستبيان عن طريق

استخدام معامل "ألفا كرونباخ"، والذي يمكن اعتبار الحد الأدنى المقبل لقيمة هذا المعامل هو (0,60)، وكلما

ارتفعت قيمته دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

ويوضح الجدول الموالي معامل "ألفا كرونباخ" الخاص بمتغيرات الدراسة:

الجدول 01: "ألفا كرونباخ" الخاص بمتغيرات الدراسة

البعد	اسم المتغير	أرقام عبارات الاستبيان	معامل "ألفا كرونباخ"
البعد المستقل الأول	التدريب	01 - 14	0.910
البعد المستقل الثاني	نظام تقييم الأداء	15 - 24	0.950
البعد التابع	أداء العاملين	25 - 34	0.932

0.947	34-01	جميع المتغيرات	البعد الكلي للاستبيان
-------	-------	----------------	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" الخاص بأبعاد الاستبيان المستقلة والتابعة جاءت كلها مرتفعة وأكبر من 0.60، كما أن البعد الكلي بلغ 0,947، وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة، وهذا ما يعني إمكانية توزيع الاستبيان والاعتماد عليه في الدراسة.

4. عرض النتائج ومناقشتها:

1.4. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية:

توزيع أفراد العينة حسب كل من الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، المشاركة في الدورات التدريبية خلال المسار، الدورات التدريبية المستفاد منها خلال المسار المهني كانت كما يلي:

الجدول 02: خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	التكرار النسبي
الجنس	ذكر	49	57.6%
	أنثى	36	42.4%
	المجموع	85	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	7	8.2%
	31 - 40 سنة	50	58.8%
	41 - 50 سنة	25	29.4%
	50 سنة فأكثر	3	3.5%
	المجموع	85	100%
المؤهل العلمي	متوسط	09	10.6%
	ثانوي	22	25.9%
	جامعي	44	51.8%
	شهادة أخرى	10	11.8%
	المجموع	85	100%
المنصب الوظيفي	عون تنفيذ	35	41.2%
	عون تحكم	14	16.5%
	إطار	36	42.4%
	المجموع	85	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	17.6%
	6 - 10 سنوات	30	35.3%

11-15 سنة	26	30.6%	
16-20 سنة	7	8.2%	
أكثر من 20 سنة	7	8.2%	
المجموع	85	100%	
نعم	39	45.9%	المشاركة
لا	46	54.1%	في الدورات
المجموع	85	100%	التدريبية
من 1-3 دورات	37	43.5%	عدد الدورات
من 4-7 دورات	02	2.4%	التدريبية
لا شيء	46	54.1%	المستفاد منها
المجموع	85	100%	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن نسبة 57.6% من عينة الدراسة ذكور، و42.4% إناث. وأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للفئة العمرية 31-40 سنة، بنسبة 58.8%، تليها الفئة العمرية 41-50 سنة، بنسبة 29.6%، ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة، بنسبة 8.2%، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 3.5%، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة هم شباب. كما نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لديهم المستوى الجامعي، بنسبة 51.8%، ثم المستوى الثانوي، بنسبة 25.9%، ثم المستوى المتوسط، بنسبة 10.6%، وهناك من ما نسبته 11.8% من لديه شهادات أخرى، هذا يدل على وجود رصيد معرفي، متنوع لدى أغلب أفراد المؤسسة، مما يمكنهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة. إلى جانب ذلك، نلاحظ من الجدول أعلاه، أن فئة الإطارات بلغت بنسبة 42.4%، ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 41.2%، وكانت النسبة الأقل لفئة أعوان التحكم بنسبة 16.5%، وهذا ما يدل على تنوع المهام والمستويات الوظيفية في العمل، وهذا ما يجعل الإجابات متنوعة.

وفيما يخص عدد سنوات الخبرة، نلاحظ أن نسبة فئة من 6-10 سنوات خبرة هي الأكبر، وهذا بنسبة 35.3% من مجموع أفراد العينة، ثم تليها فئة من 11-15 سنة خبرة بنسبة 30.6%، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 17.6%؛ في حين أن النسبة المتبقية فقد توزعت بين الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 16-20 سنة والأكثر من 20 سنة خبرة بنسبة 8.2% لكل فئة؛ مما يدل أن جزء كبير من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة في المؤسسة تفوق 5 سنوات. كما نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة 45.9% من أفراد العينة كانت لهم فرصة المشاركة في دورات تدريبية، ونسبة 54.1% لم تكن لهم فرصة المشاركة، أي تقريباً نصف أفراد عينة الدراسة شاركوا على الأقل في دورة تدريبية، مما يجعلهم قادرين على تقديم إجابات دقيقة حول محاور أبعاد موضوع الدراسة.

2.4. نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات المستقلة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة:

الجدول 03: تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تنظم المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنتظمة	3.22	1.228	متوسطة
2	يحصل العاملون على فرص تدريب متكافئة على جميع المستويات الإدارية.	3.00	1.134	متوسطة
3	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للتدريب باعتباره وسيلة لتطوير المهارات، وتحسين السلوكيات، وتغيير الاتجاهات	3.20	1.203	متوسطة
4	يتوافق تحديد الاحتياجات التدريبية مع الأهداف العامة للمؤسسة	3.34	0.983	متوسطة
5	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تقارير تحليل الوظائف وتقييم أداء العاملين	2.93	0.936	متوسطة
6	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع جميع المستويات الإدارية في المؤسسة	3.12	1.138	متوسطة
	تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية	3.135	0.821	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جاءت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتراوح ما بين 2.93 و 3.34 (أي بدرجة موافقة منخفضة)؛ مما يدل أن تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة متوسط وغير مرتفع. كما جاءت قيم الانحراف المعياري منخفضة، وتتراوح ما بين 0.936 و 1.228، وهي تشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

ويوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة:

الجدول 04: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	يتم تحديد أهداف البرامج التدريبية على ضوء الاحتياجات التدريبية	3.29	1.021	متوسطة
8	تعمل المؤسسة دائماً على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة	3.25	1.154	متوسطة
9	تحرص المؤسسة على حسن اختيار مكان وزمن تنفيذ البرامج التدريبية	3.24	0.972	متوسطة
10	تحرص المؤسسة على تحديد الميزانية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية	3.34	1.041	متوسطة
11	تحرص المؤسسة على اختيار المدرب الكفء لتنفيذ البرنامج التدريبي	3.58	0.968	متوسطة

مرتفعة	0.762	3.78	تقوم المؤسسة بإعلام المشرفين والعاملين عن موعد انطلاق تنفيذ البرامج التدريبية	12
متوسطة	1.171	3.48	توفر المؤسسة جميع التجهيزات والوسائل السمعي والبصرية المناسبة والحديثة لعرض البرنامج التدريبي	13
متوسطة	0.848	3.60	تحرص المؤسسة على إجراء البرامج التدريبية في بيئة ملائمة	14
متوسطة	0.756	3.44	تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جاءت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتراوح ما بين 3.24 و3.78؛ وكانت العبارة "12" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.78)، ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تحرص على تبليغ المشرفين والمدربين والعاملين عن موعد انطلاق تنفيذ البرنامج التدريبي، وجاءت المتوسطات الحسابية لباقي العبارات المتوسطات تتراوح ما بين 3.24 و3.60؛ أي بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أنّ تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة مقبول. كما جاءت قيم الانحراف المعياري منخفضة، وتتراوح ما بين 0.762 و171.1، وهي تشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

3.4. نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع (بعد مؤشرات أداء العاملين):

الجدول 05: مؤشرات أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم اليومية وتقليل الأخطاء المهنية	3.86	0.953	مرتفعة
26	يدرك العاملون الاستقرار الوظيفي بعد المشاركة في البرنامج التدريبية	3.72	0.854	مرتفعة
27	يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للعاملين	3.84	0.949	مرتفعة
28	يستطيع العاملون ابتكار طرق جديدة لأداء الوظائف بعد المشاركة في البرامج التدريبية	3.64	1.111	متوسط
29	تسهم البرامج التدريبية في زيادة المعرفة والمهارات الاتصالية لدى العاملين في المؤسسة	3.89	0.887	مرتفعة
30	تساعد البرامج التدريبية في التعامل مع ظروف العمل الطارئة وحل المشاكل بسهولة	3.61	0.965	متوسط
31	تساعد البرامج التدريبية في المحافظة على وسائل العمل بالمؤسسة	3.67	0.918	مرتفعة
32	تسهم البرامج التدريبية في تحفيز العاملين على أداء المهام بكفاءة وفي وقت قياسي	3.81	1.006	مرتفعة

متوسط	1.059	3.39	تسهم المشاركة في الدورات التدريب إلى خلق ولاء وظيفي لدى العاملين	33
مرتفعة	0.991	3.68	تسهم البرامج التدريبية في رفع روح التعاون وتوطيد العلاقات الوظيفية بين العاملين	34
مرتفعة	0.735	3.710	مؤشرات أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جاءت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتراوح ما بين 3.39 و 3.89؛ حيث كانت سبع عبارات بدرجة موافقة مرتفعة، وهي العبارات "29"، "25"، "27"، "32"، "26"، "34"، و"31"، وهذا ما يعني أنّ البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة تسهم زيادة المعرفة والمهارات الاتصالية لدى العاملين، وتؤدي إلى رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم اليومية وتقليل الأخطاء المهنية، كما تسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، وتخففهم على أداء المهام بكفاءة وفي وقت قياسي؛ بالإضافة إلى أنّها تساعدهم في المحافظة على وسائل العمل بالمؤسسة، وتسهم في رفع روح التعاون وتوطيد العلاقات الوظيفية بينهم؛ ويدرك العاملون الاستقرار الوظيفي بعد المشاركة في البرنامج التدريبية.

وجاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة، العبارة "33"، بمتوسط حسابي (3.39)، ودرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أنّ البرامج التدريبية تسهم في خلق ولاء وظيفي لدى العاملين في المؤسسة بشكل مقبول. لقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.710) والانحراف المعياري الكلي (0.735)، ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أنّ مؤشرات أداء العاملين بعد الدورات التدريبية مرتفعة.

كما جاءت قيم الانحراف المعياري منخفضة، وتتراوح ما بين 0.887 و 1.111، وهي تشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

5. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

لقد كانت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1.5. الفرضية الرئيسية:

لقد كانت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 06: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

التدريب	المغير المستقل
---------	----------------

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F _c (المحسوبة)	Sig.
أداء العاملين	0.549	0.301	35.797	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,549)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التدريب وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كما بلغ معامل التحديد (0,301)، مما يعني أن الدورات التدريبية التي تنفذها المؤسسة تستطيع إحداث تغيير وتحسين في أداء العاملين بنسبة 30.1%، وباقي التغيير (69.9%) راجع لعوامل أخرى.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (35.797)، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية (0,000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0,05). وعليه، نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.5. الفرضية الفرعية الأولى:

لقد كانت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية على مؤشرات أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية على مؤشرات أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 07: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية				المتغير المستقل
معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F _c (المحسوبة)	Sig.	المتغير التابع
0.353	0.125	11.845	0.001	مؤشرات أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,353)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعد تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ومؤشرات أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كما بلغ معامل التحديد (0,125)، مما يعني أن تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية يفسر 12.5% من مؤشرات أداء العاملين، وباقي النسبة (77.5%) راجعة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (11.845)، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية (0,001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0,05). وعليه، نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية على مؤشرات أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3.5. الفرضية الفرعية الثانية:

لقد كانت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي على مؤشرات أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي على مؤشرات أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي				المتغير المستقل
Sig.	F_c (المحسوبة)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (T)	المتغير التابع
0.000	26.641	0.243	0.493	مؤشرات أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول السابق، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,493)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي ومؤشرات أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كما بلغ معامل التحديد (0,243)، مما يعني أن تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي يفسر 24.3% من مؤشرات أداء العاملين، وباقي النسبة (75.7%) راجعة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (26.641)، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية (0,000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0,05). وعليه، نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي على مؤشرات أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

6. خاتمة:

- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تنفيذ الدورات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمتها في تحسين مؤشرات الأداء، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:
- التدريب أحد المداخل الفعّالة لإكساب العاملين معرفة جديدة؛
 - التدريب استثمار، وليس تكلفة، كما هو ليس غاية، بل هو وسيلة لتحقيق غاية متمثلة في الأداء الكفء؛
 - الأداء الفعّال هو غاية كل مؤسسة، من أجل تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛
 - كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات التدريب، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عباراتها نتيجتها "إيجابية"، وكانت من متوسطة ومرتفعة،
 - كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات أداء العاملين، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عباراتها نتيجتها "إيجابية"، وكانت من متوسطة ومرتفعة؛
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
 - بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات لمديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى كما يلي:
 - يجب أن تركز مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى على التدريب كأحد أهم مداخل تنمية مواردها البشرية، وأن تعمم الاستفادة من التدريب لجميع المستويات الإدارية؛
 - لكي يحدث التدريب الأثر في تنمية قدرات العاملين، وجب تنفيذ برنامج تدريبي مبني على أسس علمية مدروسة، ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب؛
 - تطوير النظرة إلى التدريب على أنه عملية استراتيجية مستمرة لتطوير أداء العاملين؛
 - لتضمن مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى نجاح العملية التدريبية، عليها أن تصمم برنامج تدريبي يتماشى والتقنيات الحديثة، ويرتكز على:
 - ✓ احتياجات تدريبية واقعية وفعّالية؛
 - ✓ أن يحدد هدف البرنامج وفق استراتيجية المديرية؛
 - ✓ أن يضمن تطوير مهارات حقيقية للعاملين، يمكن أن تحدث تطوير في العمل.
 - ✓ تعيين مشرفين أصحاب كفاءة علمية وخبرة مهنية، للوقوف على تنفيذ البرنامج التدريبي.

7. المراجع:

1.1. باللغة العربية:

- أبو عزيز، ناجي عبد الله سالم & إشتوي، محمد عبد حسين، (2014)، مدى فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر العاملين بدائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية - الأونروا - مكتب غزة الاقليمي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر (غزة)، فلسطين.
- تغيزة، أحمد، (2009)، "البنية المنطقية لمعامل ألفا لكرونباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد 21، العدد 3، الصادرة عن جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

- جباري، شوقي & شرقي، خليل، (2012)، "إشكالية تأهيل تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 3، العدد 1، الصادرة عن جامعة مصطفى إسطمبولي - معسكر، الجزائر.
- الحاطر، فايز، (2010)، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الداوي، الشيخ، (2008)، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، المجلد 6، العدد 6، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- السراج، رجب عبد الله رجب، (2010)، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر (غزة)، فلسطين.
- طبيشات، رامي، (2016)، "قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 2، الصادرة عن جامعة آل البيت، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد & علي، حسين علي، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الحميد، يحيى عبد الحميد & محمد، عبد القادر أكرم أحمد، (2015)، "دور منظمات التدريب في دعم وتأصيل مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 3، الصادرة عن جامعة البليدة 2، الجزائر.
- مزهوده، عبد المليك، (2001)، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، الصادرة عن جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- معمار، صلاح صالح، (2010)، التدريب: الأسس والمبادئ، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

2.7. باللغة الأجنبية:

- Cania, Luftim, (2014), "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", ECONOMIA. Seria MANAGEMENT review, Vol.17, N° 2, The Bucharest University of Economic Studies, Romania.