فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية

د. الطيب حسن تجاني – جامعة الملك فيصل بتشاد
تشاد

المستخلص:

تناولت الورقة فاعلية التدريب على تحسين أداء العاملين، مع دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية. وقد ناقشت الورقة كيفية تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة في محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن للتدريب أثر على تحسين أداء الموارد البشرية ويساهم في تطوير مهارات العاملين ويحسن أداء العمل في مؤسسة الدراسة.

وأوصت بدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية ووضع خطط للتدريب المستمر وتقييم البرنامج التدريبي للتأكد من نجاح العملية التدريبية، كما أوصت الدراسة بضرورة ترشيح الأفراد للدورات التدريبية بناءً على ملاحظات الرئيس المباشر للعاملين والجهات الرقابية.

الكلمات المفتاحية: التدريب – التحسين – الأداء – إدارة الموارد البشرية – القدرات.

The effectiveness of training in improving employee performance
Case study of human resources management at the Ministry of Finance and Budget

Dr. ATTEIB HASSAN TIDJANI – University of King Faisal Chad

Abstract:

The paper dealt with the effectiveness of training on improving employee performance, with a case study of human resources management in the Ministry of Finance and Budget. The paper discussed how to identify needs and design training programs in institutions, and the researcher used the descriptive and analytical approach to describe the phenomenon in the subject of study, and the study reached conclusions, including that training has an impact on improving the performance of human resources and contributes to developing the skills of workers and improving work performance in the study institution.

The study recommended the necessity of intensifying training courses, developing plans for continuous training, and evaluating the training program to ensure the success of the training process. The study also recommended that individuals should be nominated for training courses based on the observations of the direct manager of workers and supervisory authorities.

Key words: training - improvement - performance - human resource management - capabilities.

المحور الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة

أولا: الإطار المنهجي

المقدمة

يعد التدريب بشكل عام ضرورة من ضروريا الواقع المتغير تغيرا متلاحقا، لذا كان لزاما علي المنشآت والمؤسسات تدريب موظفيها وعامليها من حين لآخر من أجل تحقيق أهدافها ورؤاها. ولكي يتمكن العاملين من تحقيق تلك الأهداف والرؤى، فهم بحاجة ماسة إلي تدريب مستمر وفعال، ويعد التدريب من الخيارات الاستراتيجية لأي مؤسسة تهدف إلي إعداد كادر بشري قادر علي تلبية متطلبات العمل ومواكبة التطورات السريعة الهائلة التي يشهدها سوق العمل.

مشكلة الدراسة

استناداً إلى الموضوع فإن المشكلة التي تناولتها هذه الورقة تتمثل في مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين ، ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى يمكن أن يساعد التدريب في تحسين أداء العاملين ؟
2. كيف يمكن أن نحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين؟
3. كيف يتم تصميم البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات؟

فرضيات الدراسة

قامت هذا الدراسة على أساس الفرضيات التالية:

1. يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين
2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة علمية
3. تصمم برامج التدريب بصورة تلبي احتياجات ورغبات العاملين.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1- التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في وزارة المالية والميزانية.
2- معرفة مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في وزارة المالية والميزانية.
3- معرفة نقاط القوة للاستفادة منها في عملية التدريب ومعرفة نقاط الضعف للحد منها وتجنبها.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. إبراز علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين في وزارة المالية والميزانية العامة وما تطلبه من احتياجات وبرامج تدريبية.
2. أن التدريب عامل رئيسي في إعداد وتأهيل وتحسين أداء الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
3. التدريب يعد العمود الفقري في تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: (دراسة حسن باكو 2017)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تعزيز احتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة والوقوف على أهم عناصر التدريب وأنواعه في القطاع الخاص. ومن أهم النتائج التي توصل أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، وأكدت الدراسة على أن التدريب في الشركة يختصر

1- حسن محمد باكو، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، درجة الماستر 2، رسالة غير منشورة جامعة الملك فيصل قسم إدارة الأعمال عام 2016-2017 – تشاد

على الجوانب الفنية فقط، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصـــائية بين التدريب الفعال والإنتاجية في الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة إفراد شعبة خاصة بالتدريب ووضع استراتيجية واضحة للتدريب، كما أوصت الدراسة بالدمج بين التدريب والحوافز الأخرى للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفرق.

الدراسة الثانية: (دراسة عبد الرزاق هارون عبد الرزاق 2016)[2] تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب المؤسسات الخاصة تواجه نقص كبير في عملية التدريب للعاملين، وعدم قياس أثر التدريب بصورة دقيقة.

ومن أهداف الدراسة: التعرف على واقع العملية التدريبية في المؤسسات الخاصة، وأهم النتائج تتمثل في أن هناك اهتمام من المؤسسة بعملية التدريب، لكن تنقصها الاستراتيجية الواضحة المعدة مسبقاً لذلك، عدم ربط عملية تدريب العاملين بحوافز أخرى وهو ما يؤدي إلى التقليل من قناعته.

وأوصت الدراسة بضرورة إفراد شعبة خاصة بالتدريب ووضع استراتيجية واضحة للتدريب.

الدراسة الثالثة: (دراسة إبراهيم محمد هب 2018)[3] تمثلت مشكلة الدراسة أو البحث في أن جل المتعاملين مع المصارف العاملة في جمهورية تشاد يعانون من رداءه الخدمات التي تقدمها والبط الشديد في أسلوب تقديم الخدمة.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الحقيقي لإدارة تدريب الموارد البشرية في المصارف العاملة في جمهورية تشاد وكذلك قياس أداء العاملين فيه والوقوف على أوجه القصور التي تعاني منه هذه الإدارات والتحديات التي تواجهها.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يحظى نشاط التدريب باهتمام من المسئولين في المصارف التي تعمل في تشاد إيماناً منهم بأنه يحدد مدى نجاح أو فشل المصرف، كما أنها تشجع على مواصلة الدراسة بعد التعيين لذلك تبين من الدراسة أن نسبة الحاصلين على الشهادات العليا و2% وهذا دليل على أن الإدارة تشجع على التعليم وتطوير القدرات التعليمية.

وأوصت الدراسة بأنه على المصارف وضع سياسة واضحة للتدريب مع مراعاة الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للتدريب بناء على معايير وأسس واضحة وأن تصمم البرامج التدريبية تنفيذاً لخطة هذه السياسة، على المصارف الاهتمام بصندوق الاقتراحات وتطبيق ما يقترحه العملاء على أرض الواقع لأنها تمثل جوانب الضعف في المصارف، التركيز على الدورات الداخلية.

---

[2]- عبد الرازق هارون عبد الرازق دور التدريب في رفع أداء العاملين بالقطاع الخاص، دراسة حالة مطبعة أوين جرافيك، درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة الملك فيصل – قسم إدارة الأعمال – عام 2015 – 2016

[3]- إبراهيم محمد دهب، أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف دراسة ميدانية على المصارف العاملة في جمهورية تشاد، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان المفتوحة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، عام 2018م

المحور الثاني: للإطار النظري

أولاً: مفهوم التدريب

تعددت التعريفات بل وكثرت حول مفهوم التدريب مما أدى إلى إثراء مفهوم التدريب بين الباحثين والكتاب والمفكرين. ولكن يمكن التطرق إلى بعض من تلك التعريفات فيما يلي:

1- عرف التدريب: بأنه النشـــاط المســـتمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.[4]

2- **يعرف أيضـاً:** التدريب هو العملية التي تسـتهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأسـاسـية لأداء وظائفهم.[5]

3- **يعرف أيضاً:** هو أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية.[6]

4- **يعرف أيضـاً:** هو نشـاط مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضـــع الراهن والمســـتقبلي في ضـــوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع.[7]

وعلى ضـــوء ما ســـبق من تعريفات يمكن القول: بأن التدريب هو نشـــاط يركز على تزويد الأفراد بالمعلومات التي يتطلبها العمل والمهارات اللازمة لتحســـين أداء العمل وتنمية الخبرات في ســـبيل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، كل ذلك من أجل ضمان تحسين أداء العمل وزيادة إنتاجية المنظمة.

4- د. عادل رمضان الزيادي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1999، ص: 169

5- جاري ديسكر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2010م، ص: 264

6- خالد عبد الله المرياني، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، العام 1434 – 1435هـ، ص: 15 (رسالة غير منشورة).

7- أ.د. حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2006م، ص:15

ثانياً: أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب في النقاط التالية:

1- **زيادة الإنتاجية:** لأنه كلما زادت مهارة الفرد الناتجة عن عملية التدريب فإنها تنعكس تلقائياً في زيادة الإنتاج وجودته.

2- **رفع معنويات الأفراد:** لاشك أن الفرد أو العامل حينما يكتسب مهارة من المهارات تزداد ثقته بنفسه أكثر وهذا ما يجعله يشعر بنوع من الاستقرار النفسي والذهني، فبالتالي فإن المعنويات تكون عالية.

3- **تخفيض حوادث العمل[8]:** إن كثرة الحوادث غالباً ما تكون ناتجة عن الخطأ من قبل العاملين وذلك نتيجة لعيوب الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل. ولهذا فإن التدريب الجيد يساعد في أداء العمل، وكلما زادت المعرفة بكيفية أداء العمل أدى ذلك تلقائياً إلى تخفيض معدل الحوادث وتكرارها.

4- **تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل[9]**

يعمل التدريب على تحسين الأداء في الوقت الحالي والآني للعاملين، كما يؤهلهم لمواجهة مخاطر وتحديات المستقبل أي يجعلهم على أهبة الاستعداد.

ثالثاً: أهداف التدريب

للتدريب أهداف رئيسية يسعى إلى تحقيقها وأهم تلك الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

أ/ إكساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله وبالأنشطة التي تقع ضمن واجباته ومسؤولياته. وهذا الهدف في غاية الأهمية لأنه ما لم نعرف العامل بالعمل المنوط به من حيث الأداء والكيفية والمعايير المطلوبة فإننا لا نتوقع أي ثمرة مرجوة من القيام بهذا العمل بل يعتبر ما يقوم به عبئاً فقط.

ب/ تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيارة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

ج/ إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز ومواكبة للعصر ومستجداته وإعداد للمستقبل[10].

من المسلم به أن التدريب يتيح فرصا حقيقة للابتكار والإبداع وذلك نظراً لثقل الأفراد بالمهارات والمعلومات عن العمل وطبيعته مما يجعلهم يبدعون فيه وهذا الإبداع يقودهم إلى الابتكار وهذا الابتكار والإبداع يضمن لهم مواكبة المستقبل ويجعلهم قادرين على مواجهة كل التحديات التي يعززها الواقع المتغير المتلاحق.

د/ المساهمة في حل المشاكل[11] وهذه تعتبر من أهم أهداف عملية التدريب لأن الهدف الرئيسي لعملية التدريب هو حل المشاكل أو الحيلولة دون وقوعها.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تناولت الورقة البحثية في هذا المحور وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الورقة البحثية، ويشمل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أداتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي بموجبها تم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

أولاً: مجتمع وعينة دراسة الورقة البحثية

8- د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر عام 2010م، ص: 283 – 284

9- د. عادل رمضان الزيادي، مرجع سبق ذكره، ص: 172

10- د. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط أ، 2010 زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن، ص: 230 – 231

11- د. عادل رمضان الزيادي، مرجع سبق ذكره ص: 172

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي سعى الباحث أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية والذين بلغ عددهم(107) فرداً بتاريخ2020/08/03م.

1- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في العينة العشوائية التي اختارها الباحث في هذه الدراسة بطريقة عشوائية من العينة الكلية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ أفراد هذه العينة(61) فرداً من إجمالي العاملين البالغ عددهم(107) فرداً، وقد بلغ عدد العينة الفعلية بعد استلام الاستبانات(61) ، وبعد الفحص وجد (53) فقط صالحة بنسبة (86.67%) من المستهدفين، واحتوت استمارة الاستبانة على ثلاثة فرضيات و 17 عبارة، طلب فيها من أفراد العينة، على أن يحددوا إجاباتهم على الأسئلة لمعرفة فعالية التدريب في أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها (راجع التحليل)

2- أداة الدراسة:

وهي عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة وذات الصلة بموضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وللاستبانة مزايا منه:

أ- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

ب- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

ج- سهولة وضع عباراتها وفهم ألفاظها.

د- يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آرائهم.

3- وصف الاستبانة:

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسين:

القسم الأول: تضمن على عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (17) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة (أوافق – محايد – لا أوافق)، كما تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاث بطريقة غير متساوية.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية عديدة، وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي *SPSS* والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences*، وذلك بهدف معرفة، هل التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي؟ كما استخدم، كما أن القيم الاحتمالية هي التي تحدد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة

إحصـــائية بـــين التكـــرارات المتوقعـــة والتكـــرارات المشـــاهدة، وذلـــك بمقارنـــة القيمـــة الحاليـــة بمستوى معنوية(0.05).

ثالثا: صدق وثبات الاستبانة

صـدق الاسـتبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشـكل جيد وأن الإجابات التي نحصـل عليها من أسـئلة الاسـتبيان تعطينا المعلومات التي وضـعت من أجلها، ويقصـد بثبات الاسـتبيان في حال قيامنا بإعادة توزيع نفس أسـئلة الاسـتبيان قيد الدراسـة على عينة أخرى بنفس الحجم العينة فإن النتائج تكون قريبة جداً للنتائج التي تم الحصول عليها من العينة الأولى (أسئلة الاستبيان قيد الدراسة).

البيانات الشخصية

1- الجنس:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	%45.45
أنثى	30	%54.55
المجموع	55	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هي من جنس الذكور، حيث بلغ عددهم (30) فرداً وبنسبة (54.55%)، والعدد المتبقي من عينة الدراسة من جنس الإناث، حيث بلغ عددهم(25) فردا وبنسبة(45.45%).

نستنتج من ذلك أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث والسبب في ذلك أن عدد الموظفين الذكور يفوق عدد النساء في الوزارة.

2- العمر:

جدول(2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	00	00
35 – 26	25	%45.4
45 – 36	20	%36.4
46 فما فوق	10	%18.2
المجموع	55	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (2) إن غالبية عينة الدراسة هي من الفئة العمرية (26-35) والتي بلغت (25) فرداً وبنسبة (45.4%) بينما جاءت الفئة العمرية (36-45) في المرتبة الثانية والتي بلغ عدد أفرادها 20 فرداً بنسبة (36.4%) وحلت الفئة العمرية 46 فما فوق في المرتبة الثالثة والتي بلغ عدد أفرادها (10) فرداً بنسبة (18.2%). نستنتج من ذلك أن عدد الفئة العمرية (26-35) هم أكثر أفراد العينة والتي تمثل فئة الشباب. يتبين من الجدول رقم رقم(2) والشكل رقم(2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (26-35).

3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهلات العلمية

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	%5.5
دبلوم	10	%19
ليسانس	24	%45

ماستر	12	%22.5
دكتواره	4	%8
أخرى	0	0
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (3) أن ما نسبته 5.4% من عينة الدراسة هم من حاملي الشهادة الثانوية والتي بلغ عدد أفرادها (3) فرداً، بينما نسبته 18.2 من عينة الدراسة هم من حاملي الدبلوم والتي بلغ عدد أفرادها (10) فرداً، وإن ما نسبته 45.5 من عينة الدراسة هم من حاملي الليسانس والتي بلغ عدد أفرادها (25) فرداً، وإن ما نسبته 21.8 من عينة الدراسة هم من حاملي الماستر والتي بلغ عدد أفرادها 12 فرداً في حين إن ما نسبته 9% من عينة الدراسة هم من حاملي الدكتوراه.

يتبين من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حاملي الليسانس.

4- **سنوات الخبرة العلمية:**

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة العلمية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	5	%9.5
6 – 10 سنة	29	%53.6
11 – 15 سنة	14	%27.4
15 سنة فما فوق	5	%9.5
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (4) أن ما نسبته 9% من أفراد عينة الدراسة أن سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنة وبلغ عدد أفرادها (5) فرداً، وأن ما نسبته 54.6 من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات الخبرة لديهم من (6-10) سنة خبرة وبلغ عدد أفرادها 30 فرداً وأن ما نسبته 27.4 من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم من (11-15) سنة خبرة، وبلغ عدد أفرادها 15 فرداً، في حين أن ما نسبته 9% من أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديها 15 سنة وبلغ عدد أفرادها 5 فرداً.

يظهر الجدول رقم(4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات (6-10) سنة خبرة.

5- **المركز الوظيفي:**

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
سكرتير	5	%9
عامل عادي	14	%27.3
مدير	5	%9
مساعد مدير	10	%18.2
محاسب	14	%27.3

أخرى	5	%9
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (5) أن ما نسبته 9% من عينة الدراسة يشغلون منصب السكرتاريا وبلغ عدد أفرادها 5 فرداً، وأن ما نسبته 27.3 من عينة الدراسة يشغلون منصب عمال عاديين وبلغ عدد أفرادها 15 فرداً، وأن ما نسبته 9% من عينة الدراسة يشغلون منصب مدراء وبلغ عدد أفرادها 5 فرداً، في حين أن ما نسبته 10% من عينة الدراسة يشغلون منصب مساعد مدير وبلغ عدد أفرادها 10 فرداً وأن ما نسبته 27.3% من عينة الدراسة يشغلون منصب محاسبين وبلغ عدد أفرادها 15 فرداً، وبينما نسبته 9% من عينة الدراسة يشغلون مناصب أخرى بلغ عدد أفرادها 5 فرداً.

يظهر الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون المراكز الوظيفية التالية محاسبين وعمال عاديين.

ثانيا: تحليل ومناقشة بيانات الاستبانة

الفرضية الأولى: يساهم التدريب في تحسين أداة إدارة الموارد البشرية

العبارة الأولى: تهدف الوزارة من عملية التدريب إلى تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	53	%100
محايد	0	%0
لا أوافق	0	%0
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتبين من الجدول رقم(6) أعلاه أن جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 55 بنسبة 100% وافقوا على أن هدف الوزارة من عملية التدريب هو تحسين أداء العاملين.

نستنتج من ذلك أن عملية التدريب تحسن من أداء العامل، وهذا يعتبر من أولويات الوزارة.

العبارة الثانية: تهدف التدريب على إكساب العاملين مهارات تساعد في تحسين الأداء.

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	53	%100
محايد	0	%0
لا أوافق	0	%0
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من الجدول رقم (7) أعلاه أن جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 53 فردا بنسبة 100% وافقوا على أن يهدف التدريب إلى إكساب العاملين مهارات تساعد في تحسين الأداء.

نستنتج من ذلك أن جميع أفراد عينة الدراسة وافقوا على العبارة الثانية، وذلك ربما خضعوا لعملية التدريب وأدركوا ذلك التحسين بأنفسهم.

العبارة الثالثة: يساهم التدريب في رفع كفاءة ومعنويات العاملين

جدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية

أوافق	53	%100
محايد	0	%0
لا أوافق	0	%0
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

نلاحظ من الجدول رقم (8) أعلاه أن جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 53 فردا بنسبة 100% وافقوا على أن التدريب يساهم في رفع كفاءة ومعنويات العاملين.

نستنتج من ذلك أن جميع أفراد عينة الدراسة وافقوا على العبارة الثالثة، وذلك ربما خضعوا لعملية التدريب وأدركوا ذلك بأنفسهم أو أدركوا ذلك في أقرانهم الذين خضعوا لعميات التدريب.

العبارة الرابعة: يساهم التدريب في التقليل من الروتين والبيروقراطية

جدول رقم (9) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	47	%88.68
محايد	5	%9.43
لا أوافق	1	%1.89
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (9) أعلاه، أن هناك تباين واضح في إجابات الأفراد على العبارة الرابعة، حيث نجد أن الذين وافقوا على أن التدريب يساهم في التقليل من الروتين والبيروقراطية هم الأكثر عدداً حيث يبلغ عدهم 47 فرداً ويمثلون بنسبة 88.86%، بينما لم يوافق على ذلك فردا واحدا وبنسبة 1.89%، إلا أن هناك 5 أفراد بنسبة 9.43% محايدين.

حيث نجد أن الذين وافقوا هم الأكثر عدداً مقارنة بأقرانهم في عينة الدراسة، وهذا يؤكد أن التدريب يساعد في التقليل من الروتين.

العبارة الخامسة: يشعر العامل بالتحسن في الأداء بعد الخضوع للتدريب

جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة للفرضية الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	50	%94.34
محايد	3	%5.66
لا أوافق	0	%0
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يبين لنا من خلال الجدول رقم (10) أن هناك اختلاف تباين واضح في الإجابة على الفرضية الخامسة من حيث العدد، حيث نجد 50 فردا بنسبة 94.34% وافقوا على أن العامل يشعر التحسن في الأداء بعد الخضوع للتدريب، كما نجد أن هناك 3 أفراد كانوا محايدين بنسبة 5.66% بينما لم نجد فردا يعارض ذلك.

ندرك من ذلك أن الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عدداً، وهذا يؤكد لنا أن التدريب يؤدي إلى التحسن في أداء العمل، وذلك ربما هم خضعوا لعملية التدريب ولاحظوا ذلك بأنفسهم.

العبارة السادسة: يحتاج العامل إلى التدريب المستمر لرفع مستوى الأداء

جدول رقم (11) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة للفرضية الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	52	%98.11
محايد	0	%0
لا أوافق	1	%1.89
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أعلاه أن 52 من أفراد العينة بنسبة 98.11% وافقوا على أن التدريب المستمر يرفع من مستوى الأداء، بينما لم يوافق فردا واحدا على ذلك وبنسبة 1.89%.

نستنتج من ذلك أن الأفراد الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عدداً مقارنة بأقرانهم وهذا يؤكد لنا أن التدريب المستمر يساعد في رفع أداء العامل، وذلك ربما لاحظوا من كثرة التدريبات التي خضعوا لها أم لاحظوها في أقرانهم بالعمل.

العبارة السابعة: يحتاج العامل إلى التنوع في التدريب من أجل تطوير الأداء الذاتي

جدول رقم (12) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة للفرضية الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	49	%92.45
محايد	3	%5.66
لا أوافق	1	%1.89
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 20م

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أعلاه أن 49 فرداً بنسبة 92.45% من أفراد عينة الدراسة وافقوا على أن العامل يحتاج إلى التنوع في التدريب من أجل تطوير الأداء الذاتي، بينما لم يوافق على ذلك فرداً واحد بنسبة 1.89%، كما هناك 3 أفراد محايدين بنسبة 5.66%.

حيث نجد أن الأشخاص الذين وافقوا هم الأكثر عدداً وهذا يؤكد لنا التنوع في التدريب يزيد من تطوير الأداء الذاتي لدى العامل.

الفرضية الثانية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة عملية

العبارة الأولى: يتم تحديد الدورات التدريبية بناء على احتياجات العمال الوظيفية.

جدول رقم (13) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى للفرضية الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	36	%67.93
محايد	12	%22.64
لا أوافق	5	%9.43
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن 36 من عينة الدراسة بنسبة 67.93% وافقوا على أن يتم تحديد الدورات التدريبية بناءً على احتياجات العمال الوظيفية، كما أن 12 فرداً بنسبة 22.64% من أفراد العينة كانوا محايدين، بينما لم يوافق على ذلك 5 أفراد بنسبة 9.43%.

حيث نجد أن الأفراد الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عدد، وهذا يؤكد لنا أن احتياج العمال الوظيفية تحدد بناءً على الدورات التدريبية التي يتلقونها.

العبارة الثانية: يتم تحديد الدورات التدريبية بناء على حاجة الإدارة لتقييم أداء العاملين.

جدول رقم (14) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية للفرضية الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية

أوافق	46	%86.79
محايد	7	%13.21
لا أوافق	0	% 0
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن 46 فرداً بنسبة 86.79% من أفراد عينة الدراسة وافقوا على أن يتم تحديد الدورات التدريبية بناء على حاجة الإدارة لتقييم أداء العاملين، بينما لم يوجد أي تعارض لهذه العبارة، إلا أن هناك 7 أفراد محايدين بنسبة 13.21%.

حيث أن الأفراد الذين وافقوا على هذه العبارة هم الأكثر عدداً، وهذا يؤكد أن حاجة الإدارة لتقييم أداء العاملين يتم بناءً على حاجة الإدارة لتحديد الدورات التدريبية.

العبارة الثالثة: الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية.

جدول رقم (15) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	21	%39.62
محايد	28	%52.83
لا أوافق	4	% 7.55
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه يتضح لنا أن 21 فردا بنسبة 39.62% من عينة الدراسة وافقوا على أن الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية، كما أن 28 فرداً بنسبة 52.83% محايدين، بينما هناك 4 أفراد بنسبة 7.55 لم يوافقوا على ذلك.

حيث نجد أن الذين الأفراد المحايدين هم الأكثر عددا من أقرانهم.

العبارة الرابعة: يتم الترشيح للدورة التدريبية بناء على تقييم وملاحظات الرئيس المباشر في العمل.

جدول رقم (16) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	16	%30.19
محايد	24	%45.28
لا أوافق	13	% 24.53
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتبين لنا من الجدول رقم (16) أعلاه أن 16 فرداً بنسبة 30.19% وافقوا على أن الترشيح للدورة التدريبية يتم بناء على تقييم وملاحظات الرئيس المباشر في العمل، كما أن 24 فرداً بنسبة 45.28% من عينة الدراسة كانوا محايدين، بينما لم يوافق على ذلك 13 فرداً بنسبة 24.53%.

حيث نجد أن الأفراد المحايدين هم الأكثر عدداً مقارنة مع أقرانهم في عينة الدراسة ثم يليهم الذين وافقوا على ذلك. وهذا يؤكد لنا أن الترشيح للدورات التدريبية لا يتم بناءً على تقييم وملاحظات الرئيس.

الفرضية الثالثة: تصمم برامج التدريب بصورة تلبي احتياجات ورغبات العاملين

العبارة الأولى: تصمم برامج التدريب بصورة تلبي احتياجات ورغبات العاملين.

جدول رقم (17) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى للفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	36	%67.92

محايد	13	%24.53
لا أوافق	4	%7.55
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أعلاه، أن 36 فرداً بنسبة 67.92% وافقوا على أن تصمم برامج التدريب بصورة تلبي احتياجات ورغبات العاملين، بينما لم يوافق على ذلك 4 أفراد بنسبة 7.55%، إلا أن 13 فردا كانوا محايدين ويمثلون بنسبة 24.53%.

حيث نجد أن الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عدداً من غيرهم، وهذا يؤكد لنا أن برامج التدريب تصمم بصورة تلبي احتياجات ورغبات العاملين.

العبارة الثانية: يتم وضع برنامج التدريب بناء على حاجة العامل للتدريب.

جدول رقم (18) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية للفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	47	%88.68
محايد	6	%11.32
لا أوافق	0	% 0
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول رقم (18) أعلاه يتبين لنا أن 47 فرداً من عينة الدراسة بنسبة 88.68% وافقوا على أن تصمم برامج التدريب بناء على معلومات التقييم، بينما هناك 6 أفراد محايدين ويمثلن بنسبة 11.32% من عينة الدراسة.

حيث نجد أن غالية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة كما لا يوجد أي إعتراض، وهذا يؤكد أن تصميم برامج التدريب يتم بناء على معلومات التقييم.

العبارة الثالثة: يخصص الوقت الكافي للتدريب.

جدول رقم (19) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة للفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	52	%98.11
محايد	1	%1.89
لا أوافق	0	% 0
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من الجدول رقم (19) أن 52 فرداً من عينة الدراسة بنسبة 98.11% وافقوا على أن يخصص الوقت الكافي للتدريب، بينما هناك فردا واحد محايدا على ذلك ويمثل بنسبة 1.89%.

أن الذين وافقوا على هذه العبارة هم الأكثر عدداً من غيرهم، وبما أن لا يوجد أي اعتراض على هذه العبارة هذا يؤكد بتخصيص الوقت الكافي للتدريب.

العبارة الرابعة: يتم اختيار المدربين الأكفاء لأداء وظيفة التدريب.

جدول رقم (20) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	%84.91
محايد	7	%13.21
لا أوافق	1	% 1.89
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا أن 45 فرداً من عينة الدراسة بنسبة 84.91% وافقوا على أن يتم اختيار المدربين الأكفاء لأداء وظيفة التدريب، بينما هناك 7 أفراد بنسبة 13.21% لم يوافقوا على ذلك، وكما أن هناك فرداً محايد ويمثل بنسبة 1.89%.

حيث اتضح لنا أن الذين وافقوا على هذه العبارة هم الأكثر عدداً من أقرانهم، وهذا يؤكد بأن يتم اختيار المدربين الأكفاء لأداء وظيفة التدريب، ربما لاحظوا ذلك من خلال كثرة تدريبهم.

العبارة الخامسة: يقيم عمل الموظف بعد خضوعه للتدريب من أثر نتائج التدريب.

جدول رقم (21) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة للفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	17	%32.08
محايد	23	%43.39
لا أوافق	13	% 24.53
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن 17 فرداً من عينة الدراسة بنسبة 32.08% وافقوا على أن يقيم عمل الموظف بعد خضوعه للتدريب للتأكد من أثر نتائج التدريب، بينما لم يوافق على ذلك 13 فرداً ويمثلون بنسبة 24.53%، أما 23 فرداً من عينة الدراسة كانوا محايدين ويمثلون بنسبة 43.39%.

حيث نجد أن الأشخاص المحايدين في هذه العبارة هم الأكثر عدداً، ثم يليهم الذين وافقوا على ذلك العبارة.

العبارة السادسة: يتم تقييم البرنامج التدريبي فيما إذا كان حقق أهدافه أم لا.

جدول رقم (22) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة للفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	13	%24.53
محايد	22	%41.51
لا أوافق	18	% 33.96
المجموع	53	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول رقم (22) أعلاه يتضح لنا أن 13 فرداً من عينة الدراسة بنسبة 24.53% وافقوا على أن يتم تقييم البرنامج التدريبي فيما إذا كان حقق أهدافه أم لا، كما أن 22 من عينة الدراسة بنسبة 41.51% محايدين، بينما لم يوافق على ذلك 18 فرداً بنسبة 33.96%.

حيث نجد أن الأفراد المحايدين هم الأكثر عدداً من غيرهم، ثم يليهم ذلك الذين لم يوافقوا على هذه العبارة، وهذا يؤكد بأنه لا يتم تقييم البرنامج التدريبي بتحقيق أهدافه أم لا.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: النتائج:

1. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين التدريب وأثره على تحسين الأداء لدى إدارة الموارد البشرية وهذا ما ينعكس إيجاباً في زيادة ورفع كفائة العاملين لدى الوزارة.
2. توجد علاقة ذات دلالة واضحة بين الاحتاجات التدريبية وتلبية احتياج العاملين التدريبية بناء عليها.
3. توجد فروق بين الدورات التدريبية وترشيخ الأفراد لهذه الدورات التدريبية من قبل المشرفين أو الرؤساء المباشرين للعمال.
4. بينت نتائج الدراسة أن برامج التدريب تصمم بناءً على تلبية ورغبات العاملين.
5. بينت نتائج الدراسة أنه لا يتم تقييم البرنامج التدريبي ولا العاملين الذين خضوا للتدريب وهذا ما ينعكس سلباً على مدى ناج خطة التدريب لدى الوزارة.
6. فيما يتعلق بالفرضية الأولى للبحث القائلة بأنه يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. كانت جميع الإجابات على عبارات الفرضية موافقة تماماً لأسئلة الفرضية وأكدوا بأن التدريب يحسن أداء العاملين ويكسبهم المهارات ويمكنهم من رفع كفاءة أدائهم في العمل، كما يساهم التدريب في التقليل من الروتين والبيروقراطية كما يشعر العاملين بتحسن الأداء بعد الخضوع للتدريب، وأكدوا بأن العامل يحتاج إلى تدريب مستمر ومتنوع.
7. فيما يتعلق بالفرضية الثانية القائلة بأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية فنجد أن عينة الأفراد الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عددية، وأن الاحتياجات التدريبية تتم بناءً على الحاجة الوظيفية للعاملين.

بينما نجد في العبارة الثالثة لنفس الفرضية القائلة بأن الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال مناسبة لاحتياجاته الوظيفية أن أكثر الإجابات كانت محايدة.

كما نجد في نفس الفرضية في عبارتها الرابعة القائلة بأنه يتم الترشيح للدورة التدريبية بناءً على تقييم وملاحظات الرئيس المباشر في العمل كانت معظم الإجابات محايدة.

8. نجد في الفرضية الثالثة القائلة بأنه تصمم برامج التدريب بصورة تلبي احتياجات ورغبات العاملين.

كانت الإجابة على العبارة الأولى بنسبة 67.9% موافقين على أنه يتم تصميم برامج التدريب بصورة تلبي احتياجات ورغبات العاملين، في حين أن ما نسبته 24.5% محايدين ورفض 7% منهم هذه العبارة بعدم الموافقة أي غير موافق.

كما نجد في العبارة الخامسة لنفس الفرضية القائلة بأنه يقيم عمل الموظف بعد خضوعه بالتدريب للتأكد من أثر نتائج التدريب وكان ما نسبته 43.3% محايدين وأن ما نسبته 32% موافقين بينما نسبته 24.5% غير موافقين على هذه العبارة.

أيضاً نجد في العبارة السادسة من نفس الفرضية القائلة بأنه يتم تقييم البرنامج التدريبي فيما إذا كان حقق أهدافه أم لا، فنجد أن ما نسبته 41.5% من عينة الدراسة محايدين، بينما نجد ما نسبته 33% غير موافقين، في حين أن ما نسبته 24% موافقين.

ثانيا: التوصيات:

1- يجب على الوزارة الاهتمام المتزايد بالتدريب وتكثيف البرامج والدورات التدريبية للعاملين فيها من أجل تحسين أداء المورد البشري لديها.
2- يجب وضع خطط استراتيجية للتدريب المستمر في الوزارة.
3- العمل على معرفة مدى ملائمة الدورات التدريبية لاحتياجات العاملين الوظيفية.
4- يجب أن يتم ترشيح الأفراد للدورات التدريبية الداخلية والخارجية بناءً على ملاحظات الرئيس المباشر في العمل للموظف.
5- يجب تقييم العامل بعد خضوعه للعملية التدريبية للتأكد من مدى استفادته من الدورة التي بعث لها أو التي شارك فيها.

6- يجب التأكد من نتائج العمليات التدريبية التي وضعتها الوزارة وتقييمها في نهاية الفترة التدريبية.

المراجع

1) حسن محمد باكو، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، درجة الماستر 2، رسالة غير منشورة جامعة الملك فيصل قسم إدارة الأعمال عام 2016-2017 – تشاد

2) عبد الرازق هارون عبد الرازق دور التدريب في رفع أداء العاملين بالقطاع الخاص، دراسة حالة مطبعة أوين جرافيك، درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة الملك فيصل – قسم إدارة الأعمال – عام 2015 – 2016

3) إبراهيم محمد دهب، أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف دراسة ميدانية على المصارف العاملة في جمهورية تشاد، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان المفتوحة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، عام 2018م

4) د. عادل رمضان الزيادي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1999، ص: 169

5) جاري ديسكر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2010م، ص: 264

6) خالد عبد الله المرياني، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، العام 1434 – 1435هـ، ص: 15 (رسالة غير منشورة).

7) أ.د. حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2006م، ص:15

8) د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر عام 2010م، ص: 283 – 284

9) د. عادل رمضان الزيادي، مرجع سبق ذكره، ص: 172

10)د. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط أ، 2010 زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن، ص: 230 – 231

11)د. عادل رمضان الزيادي، مرجع سبق ذكره ص: 172