

## دور التدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسات العمومية - دراسة حالة مؤسسة بتي ميتال "هياكل الغرب" بولاية عين الدفلى - استخدام برنامج SPSS -

**The role of training in the development of the performance of workers in public institutions - the case study of the BATIMETTAL Foundation "Structures of the West" in Ain Defla State - using the SPSS programme -**

\* بن فريجة نجاة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة - (الجزائر)، [nadjet.benfreiha@univ-dbkm.dz](mailto:nadjet.benfreiha@univ-dbkm.dz)

تاريخ النشر: 2024/12/26

تاريخ القبول: 2024/11/19

تاريخ الاستلام: 2024/09/29

### ملخص:

جاءت هذه الدراسة للمؤسسة الصناعية بتي ميتال "هياكل الغرب" بولاية عين الدفلى، لتبيان مدى اعتماد هذه المؤسسة على البرامج التدريبية وتأثيرها في أداء العاملين بها، من خلال تقسيم برامج تدريبية داعمة للعامل والمؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة، متطرقين في ذلك من الناحية النظرية إلى التعريف بالتدريب ومدى تأثيره على أداء العاملين، ومن الناحية التطبيقية فإن محل الدراسة هي مؤسسة على غرار المؤسسات الناشطة في الجزائر تعمل على تلبية احتياجات عملائها ورفع من مستواها ومواكبة التطور، وتسعى الدراسة إلى استقصاء إطاريات المؤسسة محل الدراسة حول مدى تبني المؤسسة لأبعاد التدريب وتطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع 95 استبيان وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث أثبتت الدراسة أن للتدريب الأثر الكبير على أداء العاملين بها.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، أداء العاملين، مؤسسة بتي ميتال، البرنامج الإحصائي SPSS.

**تصنيف JEL:** M53، J29، P42.

### Abstract:

This study came to the industrial establishment of BATIMETTAL "Structures of the West" in Ain Defla State to demonstrate the extent to which this institution relies on training programmes and their impact on the performance of its employees; Through the provision of supportive training programmes for the worker and the institution to reach the established goals in theory to publicize training and the extent to which it affects workers' performance, In practice, the subject is an institution similar to Algeria's active institutions that works to meet the needs of its clients, upgrade them and keep pace with development. The study seeks to explore frameworks in the institution under study on the extent to which the institution adopts and applies training dimensions. To achieve the study's objectives, 95 questionnaires were distributed and processed using the SPSS statistical programme. training ", where the study demonstrated that training had a significant impact on the performance of its personnel.

**Keywords:** Training, Employee Performance, Bettimetel Foundation, SPSS Statistical Program

**Classification JEL:** M53, J29, P42.

\* المؤلف المرسل.

## مقدمة:

يعتبر التدريب واحدا من أهم الأساسيات العاملة على تنمية قدرات العاملين في المؤسسات، والتي باتت على إختلاف أنشطتها تسعى إلى القيام بأعمالها على أكمل وجه بغية تحقيق أهدافها المسطرة.

وباعتبار العامل أساس المؤسسات باختلافها فهي تركز على الاستثمار في تنمية وتطوير مهاراته وسلوكياته وصقل قدراته الإبداعية والابتكارية، حيث يعتبر الاستثمار في العمال واحدا من أهم وسائل المؤسسات للوصول إلى أهدافها المسطرة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري هو التدريب الذي يعمل على توفير الأنشطة والخدمات اللازمة للمؤسسات لرفع إنتاجيتها وفعاليتها وفقا لتطلعاتها واحتياجاتها، حيث يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين وتطويرها ويعمل على توجيه سلوكهم وتعزيز انتمائهم إلى المؤسسة، هذا ويؤثر التدريب على أداء العاملين من خلال الاستمرار بالبرامج التدريبية المواكبة للتطورات والمراقبة الحثيثة للمؤسسة ودعمها المتواصل للعملية التدريبية للعاملين بها.

ونظرا لأهمية التدريب في المؤسسات، ومحاولة منا لمعرفة دور التدريب في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة بتيميتال "هياكل الغرب"، وما سبق ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

**1. إشكالية البحث:** وقصد دراسة ومعرفة مدى التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بتيميتال "هياكل الغرب"، تلخصت إشكالية الدراسة في:

**إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في مؤسسة بتيميتال "هياكل الغرب" في تحسين أداء العاملين بها؟**

تتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، يمكن طرحها على النحو التالي:

1. إلى أي مدى يمكن أن يصل تطبيق أبعاد التدريب في المؤسسة محل الدراسة؟

2. ما أهم البرامج التدريبية المقدمة من قبل مؤسسة بتيميتال للعاملين بها؟

3. ما هي أهم مؤشرات تحسن أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

**2. مخطط الدراسة:** انطلاقا من مشكلة الدراسة وعلى ضوء الإشكالية تم تصميم مخطط فرضي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي هي كالتالي:

**المتغير المستقل:** والمتمثل في التدريب وينقسم إلى أربعة أبعاد (تحديد احتياجات التدريب، تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب).

**المتغير التابع:** والمتمثل في أداء العاملين وينقسم إلى أربعة أبعاد (الفاعلية، تحسين أساليب الأداء، الإنتاجية، سرعة الاستجابة للحاجات).  
**المتغيرات الوسيطة:** والمتمثل في خصائص إطارات المؤسسات المبحوثة (الجنس، السن، سنوات الخبرة في المؤسسة، المؤهل العلمي، عدد برامج التدريب للعاملين).

**3. فرضيات البحث:** اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفرضيات لمناقشة الإشكالية المطروحة وهي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العينة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة. وتتفرع إلى فرضيات فرعية كما يلي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية الجنس لإطارات المؤسسة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية السن لإطارات المؤسسة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية المؤهل العلمي لإطارات المؤسسة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية عدد برامج التدريب للعاملين في المؤسسة لإطارات المؤسسة وتبنيها لبرامج التدريب بها.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية سنوات الخبرة في المؤسسة لإطارات المؤسسة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة التدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بتيमितال.** وتتفرع إلى فرضيات فرعية كما يلي:

1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريب، تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بتيमितال.

2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة أبعاد التدريب في دعم أداء العاملين (الفاعلية، تحسين أساليب الأداء، الإنتاجية، سرعة الاستجابة للحاجات) للمؤسسة الاقتصادية بتيमितال.

**4. أهداف الدراسة:** وتمثلت في النقاط التالية:

1- التعرف على مدى ادراك إطارات المؤسسة المبحوثة لأهمية العملية التدريبية في المؤسسة.

2- الوقوف على مدى اهتمام مؤسسة بتيमितال بتنمية أداء العاملين بها من خلال برامج تدريبية فعالة.

3- الوقوف على الدور الذي يلعبه التدريب في مؤسسة بتيमितال في رفع مستوى أداء العاملين واندماجهم في المؤسسة أكثر.

4- توضيح طبيعة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في مؤسسة بتيमितال.

**5. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في إظهار مدى أهمية العملية التدريبية المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة للارتقاء بأداء العاملين بها وتطويره، تعتبر الدراسة مهمة كونها تتناول موضوع التدريب ومحاوله معرفة مدى توفر مؤسسة بتيमितال هيكل الغرب على برامج تدريبية فعالة.

**6. المنهج المعتمد في الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وبغية اختبار صحة الفرضيات المصاغة، فقد تم الاعتماد على منهج يستند في جوهره على الوصف والتحليل الذي من خلاله وصف التدريب ومساهمته في رفع أداء العاملين في مؤسسة بتيमितال، وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليلها والوصول إلى استنتاجات.

**المحور الأول: الجانب النظري للتدريب وأداء العاملين:**

**أولاً: أهمية التدريب:**

عرف التدريب على أنه: ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للعمال باختلاف مستوياتها الوظيفية. (السيد، 2017، ص 183-188)

ويعرف على أنه: عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة. (زوليف، 2003، ص113) كما أن للتدريب دور محوري وأهمية كبيرة يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يسهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي بخدمة المنظمة. (الاعمر، 2012، ص16)

**1- مبادئ التدريب:** تخضع العملي التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية: (عباس، 2020-2021، ص 13)

1. الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا لاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق.
  2. الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد
  3. الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
  4. التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
  5. مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
  6. الواقعية: وذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.
- 2- أنواع التدريب:** ويمكننا استعراض أنواع التدريب من خلال الجدول التالي:

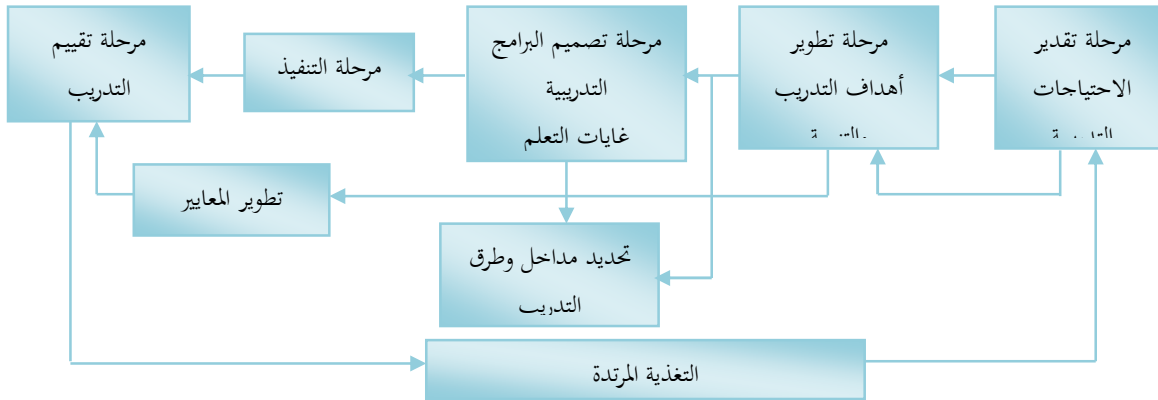
**الجدول رقم (01): أنواع التدريب:**

| مرحلة التوظيف                                            | نوع الوظائف            | حسب المكان                    |
|----------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| - توجيه الموظف التجديد                                   | - التدريب الفني المهني | - التدريب داخل الشركة         |
| - التدريب أثناء العمل (موظفون جدد، اندماج)               | - تدريب التخصص         | - التدريب خارج الشركة         |
| - تدريب لتجديد المعرفة والمهارات (موظفون مندوبون بالعمل) | - التدريب الإداري      | - التدريب في الشركات الخاصة   |
| - التدريب بغرض الترقية والنقل (موظفون في مراحل متقدمة)   |                        | - التدريب في البرامج الحكومية |

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص323.

**3- خطوات التدريب:** يمر التدريب بعدة خطوات، من تحديد الاحتياجات اللازمة للتدريب وصولا إلى تقييم التدريب ويمكننا إيضاحها من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (01): خطوات التدريب:**

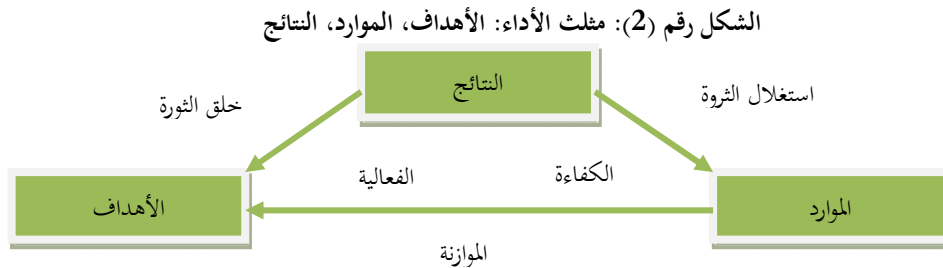


المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 196.

### ثانيا: أداء العاملين:

يعرف الأداء على أنه القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد، كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائما مفهوما غامضا لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني. (كواشي، 2017، ص 179) ويعرف على أنه: جهود تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكفله به المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها الوظيفة. (فليه و السيد محمد، 2009، ص 226)

ويمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر التالية: النتائج، الموارد، الأهداف، والتي توضح مدة ارتباط الأداء بالكفاءة والفعالية، والموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (2): مثلث الأداء: الأهداف، الموارد، النتائج

المصدر: عباس جميلة، ص 41.

هذا ويعرف أداء العاملين على أنه: ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل. (الفروخ، 2011، ص 43-44)

**1-علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين:** للتدريب عدة تأثيرات على أداء العاملين ونذكر أهمها فيما يلي: (ميا، 2009، ص 9-10)

- الالتحاق بالتدريب يزيد من ثقة الموظفين في إنجاز أعمالهم اليومية.
- إسهام التدريب في تقليل من ضغوط العمل.
- يعمل التدريب على رفع قدرة وتنفيذ واجبات العمل بكفاءة.
- رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.

- مساهمة التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.
- الرفع من الكفاءة في التعامل مع المحيط (المواد والأدوات والأشخاص).
- تمكين التدريب الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- عمل التدريب على التقليل من روتين العمل اليومي.
- زيادة التدريب من مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات.
- تحسن الأداء والنتائج وزيادة الإنتاجية والقيمة المضافة وحل المشكلات.

### المحور الثاني: تأثير التدريب على أداء العاملين في مؤسسة بتيميتال:

**أولاً: التعريف بالمؤسسة ونشأتها:** سنتطرق من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة محل لدراسة من خلال مجموعة من النقاط والموضحة كالتالي:

#### 1- نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة.

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري طبقي على يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرا فور نسبة إلى الفرنسي ديرا فور، حيث كانت لها ورشة كبيرة تعمل عبر كل التراب الوطني، مقرها بالعاصمة مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية وبعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم المؤسسة DERAFOUR أصبح عليها اسم SN- METAL المؤسسة الوطنية للحديد، حيث بقيت تمارس النشاط السابق للمؤسسة (DERQFOUR) ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدويب، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983.

**2- تعريف المؤسسة الأم.** في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة من جديد حيث تم هيكلتها إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

- المؤسسة الوطنية ENNC CUIVRE CHOUDRENRI.
- مؤسسة: PROMETA المكلفة بصناعة الأغشية البلاستيكية.
- مؤسسة: FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطارات.
- مؤسسة: BATIMETTAL وهي مؤسسة عمومية ظهرت إثر إعادة هيكلة SN- METAL سنة 1983 ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة المدروسة هي وحدة الهياكل الحديدية وتضم حوالي 282 عاملا يتقسمون إلى:

الجدول رقم (02): تقسيم العمال للمؤسسة بتيميتال:

|                  |                 |                |
|------------------|-----------------|----------------|
| عدد الإطارات: 20 | عدد الرجال: 18  | عدد النساء: 2  |
| عدد المشرفين: 52 | عدد الرجال: 47  | عدد النساء: 5  |
| عدد التنفيذ: 111 | عدد الرجال: 112 | عدد النساء: 3  |
| المجموع: 282     | عدد الرجال: 177 | عدد النساء: 10 |

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

**3- نشاط المؤسسة ومهامها:** في إطار التوجيهات والأهداف العامة لإعادة هيكلة المؤسسة العمومية المقدمة من طرف الدولة فان نشاطات الشركة تتمثل في:

- تصميم المباني وغيرها من المنجزات ذات الهيكل الحديدي.
- تنظيم وتكوين الهياكل ووسائل الصيانة التي تسمح بتطوير وسائل الإنتاج.

**4- أهم مشاريع مؤسسة BATIMITAL :** ونقدمها فيما يلي:

- قاعات متعددة الرياضات.
- مدرجات ملاعب كرة القدم.
- عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- حظائر السيارات من حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة.
- مركز فاتي للسيارات الخاصة بتيبازة.
- ورشات الاسمنت بتبسة والشلف.
- مركز صيانة الطائرات الخاصة بالقوات الجوية الجزائرية.

**ثانيا: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة:**

سنحاول من خلال ما يلي وصف وتشخيص لعينة الدراسة بعد تحديد منهجية البحث العلمي.

**1- منهجية البحث العلمي:** سنعمل على توضيح منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، موضحين بذلك مجتمع الدراسة، وحدودها والتحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

**1-1- مجتمع وعينة الدراسة:** بلغ مجتمع الدراسة 282 (العاملين بالشركة) وبلوغ غايات الدراسة فقد اختارت الباحثة عينة ميسرة يمكن الوصول إليها وجمع البيانات المطلوبة منها بنسبة قدرن بـ 33.6% من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 95 استبيان وتم اعتماد 84 استبيان للدراسة أي بنسبة (88.42%)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمحصلة:

| البيانات | الاستمارات الموزعة | الاستمارات الضائعة | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات الملغية | الاستمارات المقبولة |
|----------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| العدد    | 95                 | 3                  | 92                   | 8                  | 84                  |
| النسبة   | 100%               | 3.15%              | 96.84%               | 8.42%              | 88.42%              |

**2- أساليب جمع البيانات:** لانجاز الإطار الميداني اعتمدت الباحثة على:

- المقابلة الشخصية لبعض مفردات العينة كمدرء الأقسام داخل المؤسسة المبحوثة، وتم ذلك بتوجيه الأسئلة المتعلقة بطبيعة الدراسة حول برامج التدريب المعتمدة ولإيضاح أن الدراسة معدة فقط لأغراض علمية.
- استمارة الاستبيان: ويعد الاستبيان من أهم المصادر للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، ولغرض تحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان استخدمت الباحثة مقياس (ليكارت LiKert) الخماسي والذي يتكون من خمسة رتب تتعلق بنسبة الموافقة حول فقرات الاستبيان وهي:

(1): غير موافق بشدة، (2): غير موافق، (3): محايد، (4): موافق، (5): موافق بشدة.

وبهدف التعرف على انسجام والتوافق في استجابة العينة تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي كمتوسط أداة الدراسة، وحساب المتوسط المرجح، ثم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح، والذي نوضحه كالتالي:

#### المقياس الخماسي ليكارت:

| المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الوزن   | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استمارة الاستبيان مكونة من ثلاث محاور تضمن المحور الأول المعلومات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد البرامج التدريبية للعامل)، وركز المحور الثاني على التدريب في المؤسسة وتضمن أربع مؤشرات (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب)، كما شمل المحور الثالث عبارات أداء العاملين في المؤسسة بمؤشرات أربع (الفاعلية، تحسين أساليب الأداء، الإنتاجية، سرعة الاستجابة للحاجات).

### 3- دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة: لاختبار أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من دقة المقياس تم اعتماد الاختبارات التالية:

#### ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ:

ويوضح الجدول التالي درجة الاعتمادية، باستخدام معامل ألفا كرونباخ وهو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، للتأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والثبات من صدقها والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (04): درجة الاعتمادية باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ

| الرقم | المحور                  | عدد العبارات | معامل الثبات الفا كرونباخ | الصدق |
|-------|-------------------------|--------------|---------------------------|-------|
| 1     | محور التدريب في المؤسسة | 18           | 0.874                     | 0.934 |
| 2     | محور أداء العاملين      | 14           | 0.773                     | 0.879 |
| 3     | الاستبيان ككل           | 32           | 0.908                     | 0.952 |

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولقد تراوح معامل الثبات النهائي للعبارات محاور الدراسة ما بين (0.773-0.874) وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغت قيمة الثبات للاستبيان ككل (32 فقرة) 0.908 لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأنها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

### 4- التوزيع التكراري لأفراد العينة:

تمثلت بيانات أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة بالمؤسسة، عدد البرامج التدريبية للعامل).

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية في الدراسة: كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): التوزيع التكراري والنسب لأفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغير | الفئة     | التوزيع التكراري | النسبة (%) |
|---------|-----------|------------------|------------|
| الجنس   | ذكر       | 75               | 89.3%      |
|         | أنثى      | 9                | 10.7%      |
| السن    | 18-25 سنة | 19               | 22.6%      |
|         | 25-35 سنة | 39               | 46.4%      |
|         | 35-45 سنة | 22               | 26.2%      |

|                                 |    |       |                         |
|---------------------------------|----|-------|-------------------------|
| 45 سنة فما فوق                  | 4  | 4.8%  |                         |
| ثانوي                           | 15 | 17.9% | المؤهل العلمي           |
| جامعي                           | 56 | 66.7% |                         |
| أخرى (معاهد، مراكز تكوين .... ) | 13 | 15.5% |                         |
| مستوى متوسط                     | 0  | 0%    |                         |
| أقل من 5 سنوات                  | 16 | 19%   | سنوات الخبرة في المؤسسة |
| 5 – 10 سنوات                    | 12 | 14.3% |                         |
| أكثر من 10 سنوات                | 56 | 66.7% |                         |
| لا يوجد برامج                   | 15 | 17.9% | عدد البرامج التدريبية   |
| من 1 إلى 2 برنامج               | 42 | 50%   |                         |
| من 3 إلى 4 برامج                | 20 | 23.8% |                         |
| أكثر من 4 برامج                 | 7  | 8.3%  |                         |
| المجموع                         | 84 | 100%  |                         |

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن: عدد الذكور العاملين في المؤسسة أكبر من الإناث حيث بلغ عددهم 75 بنسبة 89.3% وبلغ عدد الإناث العاملين 9 بنسبة 10.7%، ويرجع ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة العمل في المؤسسة وخاصة رؤساء الأقسام المبحوثين فكانوا من جنس ذكور أكثر. وتوزعت أعمار العينة المدروسة كما يلي:

46.4% من العينة كانت أعمارهم تتراوح بين 25 و 35 سنة وهذا راجع إلى أن أفراد العينة المدروسة كانوا من رؤساء الأقسام والمسؤولين في المؤسسة، ونسبة أعمار العينة من 35 إلى 45 سنة ب 26.2%، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة، و 22.6% كانت أعمارهم تتراوح بين 18 و 25 سنة من فئة الشباب، و 4.8% أعمارهم كانت من 45 سنة فما فوق. بينما سجلت نسب المؤهل العلمي للعينة الآتي:

أن معظم أفراد العينة كانوا من المستوى الجامعي بنسبة 66.7%، بينما بلغت نسبة العاملين في (المعاهد ومراكز التكوين... الخ) نسبة 15.5%، وخريجي الثانوي بنسبة 17.9%، وسجلت العاملين من المستوى المتوسط نسبة 0%، وهذا دليل لمدى استيعاب هؤلاء الأفراد لأسئلة الاستبيان، والإجابة عليها.

بينما سجلت سنوات الخبرة للعينة المدروسة أعلى نسبة لها ب 66.7% بسنوات خبرة تفوق 10 سنوات وهذا دليل على اعتماد المؤسسة على عاملين ذوي خبرة وكفاءة، بينما سجلت نسبة 14.3% للعاملين ذوي خبرة تراوحت ما بين 5 إلى 10 سنوات، وسجلت نسبة العاملين في المؤسسة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات 19% وهذا راجع إلى نسبة الشباب العاملين بها والموظفين الجدد. كما تمنح المؤسسة دورات تدريبية للعاملين بها وفقا لبرامج، وهذا لرفع كفاءة العاملين حيث سجلت نسبة العاملين المستفيدين من برنامج تدريبي إلى برنامجين 50% وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالموظفين الجدد وتدريب العاملين بمختلف رتبهم كما سجلت نسبة العاملين المستفيدين من أكثر من 4 برامج 8.3% بعدد 7 أفراد من العينة وهذا راجع إلى أقدمية العاملين عاكسا بذلك دأب المؤسسة على تدريب العاملين بها مع تقادم سنوات خدمتهم بها.

5- وصف وتشخيص آراء العينة حول التدريب: حيث سنستعرض وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب مقسمة إلى عبارات وفقرات محددة بأربعة معايير أساسية، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (06): وصف وتشخيص آراء العينة حول فقرات التدريب:

| رقم العبارة              | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|--------------------------|---|----|----|----|----|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1                        | 0 | 0  | 22 | 41 | 21 | 84      | 3.98            | 0.719             | مرتفع   |
| 2                        | 0 | 0  | 23 | 34 | 27 | 84      | 4.04            | 0.774             | مرتفع   |
| 3                        | 0 | 3  | 26 | 29 | 26 | 84      | 3.92            | 0.875             | مرتفع   |
| 4                        | 0 | 19 | 16 | 34 | 15 | 84      | 3.53            | 1.034             | مرتفع   |
| 5                        | 0 | 20 | 2  | 42 | 20 | 84      | 3.73            | 1.076             | مرتفع   |
| تحديد الاحتياجات التدريب |   |    |    |    |    |         |                 |                   |         |
| 6                        | 4 | 3  | 27 | 34 | 16 | 84      | 3.65            | 0.987             | مرتفع   |
| 7                        | 0 | 8  | 19 | 45 | 12 | 84      | 3.72            | 0.826             | مرتفع   |
| 8                        | 3 | 19 | 30 | 23 | 9  | 84      | 3.19            | 1.023             | متوسط   |
| 9                        | 2 | 7  | 27 | 34 | 14 | 84      | 3.60            | 0.944             | مرتفع   |
| 10                       | 0 | 18 | 39 | 25 | 2  | 84      | 3.13            | 0.772             | متوسط   |
| تخطيط التدريب            |   |    |    |    |    |         |                 |                   |         |
| 11                       | 0 | 15 | 17 | 48 | 4  | 84      | 3.48            | 0.843             | مرتفع   |
| 12                       | 7 | 21 | 31 | 21 | 4  | 84      | 2.92            | 1.015             | متوسط   |
| 13                       | 4 | 4  | 33 | 17 | 26 | 84      | 3.67            | 1.110             | مرتفع   |
| 14                       | 2 | 5  | 13 | 18 | 46 | 84      | 4.20            | 1.061             | مرتفع   |
| تنفيذ التدريب            |   |    |    |    |    |         |                 |                   |         |
| 15                       | 0 | 0  | 22 | 41 | 21 | 84      | 3.98            | 0.719             | مرتفع   |
| 16                       | 0 | 3  | 20 | 37 | 24 | 84      | 3.97            | 0.821             | مرتفع   |
| 17                       | 0 | 12 | 19 | 26 | 27 | 84      | 3.80            | 1.046             | مرتفع   |
| 18                       | 1 | 18 | 9  | 30 | 26 | 84      | 3.73            | 1.152             | مرتفع   |
| تقييم التدريب            |   |    |    |    |    |         |                 |                   |         |
| محور التدريب             |   |    |    |    |    |         |                 |                   |         |
|                          |   |    |    |    |    |         | 3.68            | 0.933             | مرتفع   |
|                          |   |    |    |    |    |         | 3.87            | 0.934             | مرتفع   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن محور التدريب مهم وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 3.68 وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ 3، وبلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 0.933، وأن اتجاه عينة الدراسة المبحوثة بلغ مستوى "مرتفع" وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بتدريب عاملها، ونلاحظ من خلال الجدول أيضا أن جميع عبارات محور التدريب قد حققوا قيم متوسطات حسابية أعلى من

الوسط الحسابي الفرضي (3) وحقت هذه العبارات مستوى "مرتفع"، فيما عدا بعض العبارات التي حققت مستوى متوسط حسب اتجاه عينة الدراسة المبسوثة، حيث حقق بعد تحديد احتياجات التدريب متوسطا قدره 3.84 وانحراف معياري بـ 0.895 وحقق بعد تخطيط التدريب متوسط 3.45 وانحراف معياري 0.910، وسجل بعد تنفيذ التدريب متوسطا قدره 3.56 وانحراف معياري 1.007، كما سجل بعد تقييم التدريب 3.87 وانحراف معياري قدره 0.934 مما يدل على وضوح العبارات للعينة محل الدراسة ودعمهم للتدريب بدرجة موافقة مرتفعة.

**6- وصف وتشخيص آراء العينة حول أداء العاملين:** حيث سنطرق إلى وصف وتشخيص آراء العينة لأداء العاملين في المؤسسة الصناعية بتمثيل من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المحور، ويتضح ذلك من خلال:

الجدول رقم (07): وصف وتشخيص آراء العينة حول فقرات أداء العاملين:

| رقم العبارة | 1                      | 2  | 3  | 4  | 5  | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه   |
|-------------|------------------------|----|----|----|----|---------|-----------------|-------------------|-----------|
| 18          | 0                      | 20 | 2  | 42 | 20 | 84      | 3.73            | 1.076             | مرتفع     |
| 19          | 0                      | 0  | 3  | 54 | 27 | 84      | 4.28            | 0.528             | مرتفع جدا |
| 20          | 0                      | 0  | 0  | 45 | 39 | 84      | 4.46            | 0.501             | مرتفع جدا |
| 21          | 0                      | 0  | 4  | 56 | 24 | 84      | 4.23            | 0.529             | مرتفع جدا |
|             | الفاعلية               |    |    |    |    |         | 4.17            | 0.658             | مرتفع     |
| 22          | 0                      | 2  | 3  | 26 | 53 | 84      | 4.54            | 0.683             | مرتفع جدا |
| 23          | 0                      | 20 | 12 | 37 | 15 | 84      | 3.55            | 1.045             | مرتفع     |
| 24          | 0                      | 0  | 0  | 24 | 60 | 84      | 4.71            | 0.454             | مرتفع جدا |
| 25          | 0                      | 0  | 4  | 20 | 60 | 84      | 4.66            | 0.566             | مرتفع جدا |
|             | تحسين أساليب الأداء    |    |    |    |    |         | 4.36            | 0.687             | مرتفع جدا |
| 26          | 0                      | 8  | 14 | 43 | 19 | 84      | 3.86            | 0.875             | مرتفع     |
| 27          | 0                      | 3  | 5  | 29 | 47 | 84      | 4.42            | 0.764             | مرتفع جدا |
| 28          | 0                      | 0  | 2  | 28 | 54 | 84      | 4.61            | 0.535             | مرتفع جدا |
|             | الإنتاجية              |    |    |    |    |         | 4.29            | 0.724             | مرتفع جدا |
| 29          | 0                      | 5  | 10 | 58 | 11 | 84      | 3.89            | 0.694             | مرتفع     |
| 31          | 0                      | 0  | 2  | 36 | 46 | 84      | 4.52            | 0.548             | مرتفع جدا |
| 32          | 0                      | 2  | 18 | 52 | 12 | 84      | 3.88            | 0.665             | مرتفع     |
|             | سرعة الاستجابة للحاجات |    |    |    |    |         | 4.09            | 0.635             | مرتفع     |
|             | محور أداء العاملين     |    |    |    |    |         | 4.22            | 0.676             | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين بلغ 4.22 وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري 0.676 وبلغ اتجاه العينة مستوى "مرتفع جدا"، وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة متأثرين بالبرامج التدريبية للمؤسسة، ومهتمين بتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم.

حيث أن كل عبارات المحور حققت مستويات "مرتفعة" أو "مرتفعة جدا"، بمتوسطات حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. يتضح من خلال الجدول بعد تحسين أساليب الأداء سجل أكبر متوسط حسابي لأبعاد المحور بـ 4.36 وانحراف معياري قدره 0.687، تلاه بعد الإنتاجية بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.724، بينما سجلا بعدي الفاعلية وسرعة الاستجابة للحاجات على التوالي متوسطات قدرها 4.17 و 4.09 وانحرافات معيارية 0.658 و 0.635، وهذا دليل على مدى وضوح العبارات لأفراد عينة الدراسة المبحوثة ومحاولة المؤسسات العمل على تقييم ورفع الروح المعنوية للعاملين الساعين إلى تلافي أخطائهم وزيادة إنتاجيتهم وتطوير قدراتهم بشكل مستمر.

### ثالثا: تحليل واختبار نموذج الدراسة.

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة نستكمل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تأثير التدريب على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية "بتيتمتال" وهذا من خلال تحليل لفرضيات الدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وجاء ذلك كما يلي:

#### 1- تحليل واختبار مدى تبني العينة المبحوثة للبرامج التدريبية وتأثيرها على مستوى الأداء.

حيث سنتطرق إلى دراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الفروق الإحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إطارات المؤسسات المبحوثة وتبنيهم للبرامج التدريبية بالمؤسسة من خلال استخدام اختباري (T) و (F)، حسب ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الأولى، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية. وذلك كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العينة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة. ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها على 5 فرضيات فرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية الجنس لإطارات المؤسسة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار (T) لوجود الفروق الإحصائية بين خاصية الجنس لإطارات المؤسسة وتبنيها لبرامج التدريب بها.

| الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "T" المحسوبة | مستوى الدلالة | القرار           |
|-------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------|------------------|
| ذكر   | 67.16           | 9.24              | 2.26              | 0.751         | غير دالة إحصائيا |
| أنثى  | 59.66           | 10.33             |                   |               |                  |

دال عند مستوى معنوية 0.05

حيث سجلت قيمة "T" المحسوبة قيمة قدرت بـ 2.26 وهي غير دالة عند درجة حرية 82 ومستوى معنوية 0.05 بدرجة ثقة 95%، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.751 وهو أكبر من قيمة مستوى المعنوية وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات إحصائية في تبني إطارات المؤسسة المبحوثة للبرامج التدريبية في المؤسسة حسب الجنس، ومنه يمكننا قبول فرضية العدم (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1).

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية السن لإطارات المؤسسة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (One Way Anova) وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار (F) لوجود الفروق الإحصائية بين خاصية السن لإطارات المؤسسة وتبنيها لبرامج التدريب بها.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية (DF) | متوسط مجموع المربعات | قيمة "F" المحسوبة | مستوى الدلالة | القرار   |
|----------------|----------------|-------------------|----------------------|-------------------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | 87.256         | 3                 | 29.085               | 0.308             | 0.819         | غير دالة |
| داخل المجموعات | 7548.029       | 80                | 94.35                |                   |               | إحصائيا  |
| المجموع        | 7635.285       | 83                |                      |                   |               |          |

دال عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن قيمة "F" المحسوبة قدرت بـ 0.308 وهي غير دالة إحصائيا عند درجة حرية 03 بين المجموعات ودرجة حرية 83 داخل المجموعات عند مستوى معنوية 0.05 وبدرجة ثقة 95%، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.81 وهو أكبر من قيمة مستوى المعنوية وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات إحصائية في تبني إطارات المؤسسة المبحوثة للبرامج التدريبية في المؤسسة حسب السن، ومنه يمكننا قبول فرضية العدم (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية المؤهل العلمي لإطارات المؤسسة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (One Way Anova) وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار (F) لوجود الفروق الإحصائية بين خاصية المؤهل العلمي لإطارات المؤسسة وتبنيها لبرامج التدريب بها.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية (DF) | متوسط مجموع المربعات | قيمة "F" المحسوبة | مستوى الدلالة | القرار   |
|----------------|----------------|-------------------|----------------------|-------------------|---------------|----------|
| بين المجموعات  | 296.52         | 2                 | 148.262              | 1.636             | 0.201         | غير دالة |
| داخل المجموعات | 7338.76        | 81                | 90.602               |                   |               | إحصائيا  |
| المجموع        | 7635.28        | 83                |                      |                   |               |          |

دال عند مستوى معنوية 0.05

تشير معطيات الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إطارات المؤسسة المبحوثة لبرامج التدريب بها حسب المؤهل العلمي، وهذا ما تؤكدته قيمة مستوى الدلالة (0.201) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، حيث قدرت قيمة "F" المحسوبة بـ (1.636) عند درجة حرية (02) بين المجموعات ودرجة حرية (81) داخل المجموعات عند درجة ثقة 95%، مما يدل على أن عامل المؤهل العلمي لا يؤثر على تبني عاملي المؤسسة محل الدراسة لبرامج التدريب بها، ومنه يمكننا قبول فرضية العدم (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1).

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية عدد برامج التدريب للعاملين في المؤسسة لإطارات المؤسسة وتبنيها لبرامج التدريب بها.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (One Way Anova) وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار (F) لوجود الفروق الإحصائية بين خاصية عدد البرامج التدريبية لإطارات المؤسسة وتبنيها لها.

| القرار          | مستوى<br>الدلالة | قيمة "F"<br>المحسوبة | متوسط مجموع<br>المربعات | درجات الحرية<br>(DF) | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين   |                               |
|-----------------|------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|----------------|-------------------------------|
| دالة<br>إحصائية | 0.385            | 1.028                | 94.440                  | 3                    | 283.319           | بين المجموعات  | عدد برامج<br>التدريب للعاملين |
|                 |                  |                      | 91.900                  | 80                   | 7351.967          | داخل المجموعات |                               |
|                 |                  |                      |                         | 83                   | 7635.286          | المجموع        |                               |

دال عند مستوى معنوية 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (11) أن قيمة "F" المحسوبة قدرت بـ (1.028) عند درجة حرية (3) بين المجموعات ودرجة حرية (80) داخل المجموعات عند درجة ثقة 95%، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إطار المؤسسة المبحوثة لمبادئ التدريب بها حسب عدد برامج التدريب للعاملين، وهذا ما تؤكدته قيمة مستوى الدلالة (0.385) وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن عامل عدد برامج التدريب للعاملين لا يؤثر على تبني عملي المؤسسة محل الدراسة لبرامج التدريب بها، ومنه يمكننا قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصة سنوات الخبرة في المؤسسة لإطارات المؤسسة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (One Way Anova) وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (12):** نتائج اختبار (F) لوجود الفروق الإحصائية بين خاصة سنوات الخبرة لإطارات المؤسسة وتبنيها لبرامج التدريب بها.

| القرار          | مستوى<br>الدلالة | قيمة "F"<br>المحسوبة | متوسط مجموع<br>المربعات | درجات الحرية<br>(DF) | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين   |                 |
|-----------------|------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|----------------|-----------------|
| دالة<br>إحصائية | 0.182            | 1.739                | 157.193                 | 2                    | 314.38            | بين المجموعات  | سنوات<br>الخبرة |
|                 |                  |                      | 90.381                  | 81                   | 7320.89           | داخل المجموعات |                 |
|                 |                  |                      |                         | 83                   | 7635.27           | المجموع        |                 |

دال عند مستوى معنوية 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (12) أن قيمة "F" المحسوبة قدرت بـ (1.739) عند درجة حرية (3) بين المجموعات ودرجة حرية (80) داخل المجموعات عند درجة ثقة 95%، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إطار المؤسسة المبحوثة لمبادئ التدريب بها حسب سنوات الخبرة، وهذا ما تؤكدته قيمة مستوى الدلالة (0.182) وهي أكبر من قيمة المستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن عامل سنوات الخبرة لا يؤثر على تبني عملي المؤسسة محل الدراسة لبرامج التدريب بها، ومنه يمكننا قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

**رابعاً: دراسة أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية بتميتال.**

نستعرض فرضية الدراسة الثالثة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية من خلال اختبار لقبول أو رفض فرضيات التأثير من خلال تحليل نموذج الانحدار البسيط، ويتجسد ذلك من خلال دراسة:

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة التدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الصناعية بتميتال.

من أجل قبول الفرضية أو رفضها قمنا باستخدام اختبار " F " لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، والهدف من دراسة الانحدار هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع  $y$  تبعا لتغير في قيم المتغير المستقل  $x$ ، وفق هذه المعادلة:  $y=a+b*x$  حيث

$Y$ : تمثل المتغير التابع (أداء العاملين).

$X$ : تمثل المتغير المستقل (التدريب).

جدول رقم (13): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير التدريب على أداء العاملين.

| مستوى<br>الدلالة | قيمة F | معامل<br>التحديد $R^2$ | معامل<br>الارتباط | مستوى<br>الدلالة | قيمة T | الخطأ<br>المعياري | B     |         |
|------------------|--------|------------------------|-------------------|------------------|--------|-------------------|-------|---------|
| 0.000            | 123.03 | 0.600                  | 0.775             | 0.000            | 13.611 | 2.417             | 32.89 | الثابت  |
|                  |        |                        |                   | 0.000            | 11.092 | 0.036             | 0.40  | التدريب |

من خلال الجدول (13) نستخرج معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 32.89 + (0.40)X$$

تبين نتائج الجدول (13) على أن هناك تأثير طردي موجب إحصائيا للتدريب على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية بتيتميتال، حيث سجل معامل التحديد قيمة (0.600) أي أن التدريب يفسر التغيرات الحاصلة على أداء العاملين بالمؤسسة بنسبة 60%، ونظرا لأن مستوى الدلالة سجل (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) فإن هذا دليل على وجود علاقة معنوية بين التدريب وأداء العاملين والنموذج مقبول إحصائيا، وهو دليل على أن التدريب متغير مؤثر في أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة، فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم والتي تنص على "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة التدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الصناعية بتيتميتال".

ولقياس تأثير كل بعد من أبعاد التدريب على أداء العاملين، قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية الأولى:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم ( $H_0$ ): "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريب، تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الصناعية بتيتميتال".

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريب، تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الصناعية بتيتميتال".

ومن أجل قبول الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) والمتغيرات المستقلة (أبعاد التدريب) كل على حدى.

الجدول رقم (14): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين وأبعاد التدريب.

| المتغيرات المستقلة | B      | الخطأ<br>المعياري | قيمة T | مستوى<br>الدلالة | معامل<br>الارتباط | معامل<br>التحديد $R^2$ | قيمة F | مستوى<br>الدلالة |
|--------------------|--------|-------------------|--------|------------------|-------------------|------------------------|--------|------------------|
| الثابت             | 44.269 | 2.156             | 20.533 | 0.000            | 0.621             | 0.386                  | 51.449 | 0.000            |
| تحديد احتياجات     | 0.788  | 0.110             | 7.173  | 0.000            |                   |                        |        |                  |

| التدريب                 |        |                |        |               |                |                     |        |
|-------------------------|--------|----------------|--------|---------------|----------------|---------------------|--------|
| المعادلة                |        |                |        |               |                |                     |        |
| $Y = 44.269 + (0.788)X$ |        |                |        |               |                |                     |        |
| المتغيرات المستقلة      | B      | الخطأ المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F |
| مستوى الدلالة           |        |                |        |               |                |                     |        |
| الثابت                  | 42.410 | 2.487          | 17.053 | 0.000         | 0.609          | 0.371               | 48.280 |
| تخطيط التدريب           | 0.983  | 0.142          | 6.948  | 0.000         |                |                     |        |
| المعادلة                |        |                |        |               |                |                     |        |
| $Y = 42.410 + (0.983)X$ |        |                |        |               |                |                     |        |
| المتغيرات المستقلة      | B      | الخطأ المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F |
| مستوى الدلالة           |        |                |        |               |                |                     |        |
| الثابت                  | 46.401 | 2.572          | 18.044 | 0.000         | 0.495          | 0.245               | 26.558 |
| تنفيذ التدريب           | 0.911  | 0.177          | 5.153  | 0.000         |                |                     |        |
| المعادلة                |        |                |        |               |                |                     |        |
| $Y = 46.401 + (0.911)X$ |        |                |        |               |                |                     |        |
| المتغيرات المستقلة      | B      | الخطأ المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F |
| مستوى الدلالة           |        |                |        |               |                |                     |        |
| الثابت                  | 46.750 | 2.191          | 21.338 | 0.000         | 0.547          | 0.299               | 34.994 |
| تقييم التدريب           | 0.817  | 0.138          | 5.916  | 0.000         |                |                     |        |
| المعادلة                |        |                |        |               |                |                     |        |
| $Y = 46.750 + (0.817)X$ |        |                |        |               |                |                     |        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول على أن هناك تأثير طردي موجب إحصائيا لأبعاد التدريب على أداء العمال في المؤسسة الصناعية بتيमितال، ونوضحها كما يلي:

- تأثير بعد تحديد الاحتياجات التدريب على أداء العاملين في مؤسسة بتيमितال: حيث أن معامل التحديد سجل قيمة (0.386) أي أن تحديد الاحتياجات التدريب يفسر التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في مؤسسة بتيमितال بنسبة 38.6%، عند مستوى دلالة قدره (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريب) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تأثير بعد تخطيط التدريب على أداء العاملين في مؤسسة بتيमितال: حيث سجل معامل التحديد قيمة (0.371) أي أن بعد تخطيط التدريب يفسر التغيرات الحاصلة في العاملين في مؤسسة بتيमितال بنسبة 37.1%، وبلغت قيمة (F=48.280) عند مستوى دلالة قدره (0.000) لمستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (تخطيط التدريب) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تأثير بعد تنفيذ التدريب على أداء العاملين في مؤسسة بتيमितال: حيث سجل معامل التحديد قيمة (0.245) أي أن بعد تنفيذ التدريب يفسر التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في مؤسسة بتيमितال بنسبة 24.5%، وبلغت قيمة (F=26.558) عند مستوى

دلالة قدره (0.000) مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (تنفيذ التدريب) على أداء العمال في المؤسسة الصناعية بتيमितال.

- تأثير بعد تقييم التدريب على أداء العاملين في مؤسسة بتيमितال: حيث سجل معامل التحديد قيمة (0.299) أي أن بعد تقييم التدريب يفسر التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في مؤسسة بتيमितال بنسبة 29.9%، وبلغت قيمة (F=34.994) عند مستوى دلالة قدره (0.000) مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (تقييم التدريب) على أداء العمال في المؤسسة الصناعية بتيमितال.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**فرضية العدم (H0):** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة أبعاد التدريب في دعم أداء العاملين (الفاعلية، تحسين أساليب الأداء، الإنتاجية، سرعة الاستجابة للحاجات) للمؤسسة الصناعية بتيमितال".

**الفرضية البديلة (H1):** "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة أبعاد التدريب في دعم أداء العاملين (الفاعلية، تحسين أساليب الأداء، الإنتاجية، سرعة الاستجابة للحاجات) للمؤسسة الصناعية بتيमितال".

ومن أجل قبول الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

ويوضح الجدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) كل على حدى والمتغير المستقل (التدريب).

الجدول رقم (15): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لمؤشرات التدريب وأداء العاملين.

| المتغير المستقل | B                                            | الخطأ المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F  | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------------------------------------|----------------|--------|---------------|----------------|------------------------------|---------|---------------|
| الثابت          | 4.940                                        | 0.995          | 4.966  | 0.000         | 0.798          | 0.636                        | 143.344 | 0.000         |
| التدريب         | 0.178                                        | 0.015          | 11.973 | 0.000         |                |                              |         |               |
| المعادلة        | $Y = 4.940 + (0.178)X$ (الفاعلية)            |                |        |               |                |                              |         |               |
| المتغير المستقل | B                                            | الخطأ المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F  | مستوى الدلالة |
| الثابت          | 9.924                                        | 1.950          | 10.444 | 0.000         | 0.664          | 0.441                        | 64.683  | 0.000         |
| التدريب         | 0.114                                        | 0.014          | 8.043  | 0.000         |                |                              |         |               |
| المعادلة        | $Y = 9.924 + (0.114)X$ (تحسين أساليب الأداء) |                |        |               |                |                              |         |               |
| المتغير المستقل | B                                            | الخطأ المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F  | مستوى الدلالة |
| الثابت          | 7.880                                        | 0.866          | 9.102  | 0.000         | 0.544          | 0.296                        | 34.535  | 0.000         |
| التدريب         | 0.076                                        | 0.013          | 5.877  | 0.000         |                |                              |         |               |
| المعادلة        | $Y = 7.880 + (0.076)X$ (الإنتاجية)           |                |        |               |                |                              |         |               |
| المتغير المستقل | B                                            | الخطأ المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F  | مستوى الدلالة |
| الثابت          | 10.150                                       | 1.123          | 9.042  | 0.047         | 0.209          | 0.044                        | 3.734   | 0.047         |

|          |                                                  |       |       |       |  |  |  |  |
|----------|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|--|--|--|--|
| التدريب  | 0.032                                            | 0.017 | 1.932 | 0.000 |  |  |  |  |
| المعادلة | $Y = 10.150 + (0.032)X$ (سرعة الاستجابة للحاجات) |       |       |       |  |  |  |  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول (15) تبين النتائج المتحصل عليها على أن هناك تأثير طردي موجب إحصائيا لأبعاد التدريب على أداء العاملين (الفاعلية، تحسين أساليب الأداء، الإنتاجية، سرعة الاستجابة للحاجات) في المؤسسة الصناعية باتيميتال، والتي نوضحها كما يلي:

تأثير التدريب على مؤشر الفاعلية لأداء العاملين بمؤسسة باتيميتال: حيث يبين الجدول أن التدريب تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشر أداء العاملين (الفاعلية) للمؤسسات محل الدراسة بنسبة 63.6%، وهذا نسبة إلى قيمة معامل التحديد (0.636)، كما بلغت قيمة (F=143.344) عند مستوى دلالة قدره (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) فإن هذا دليل على وجود علاقة معنوية بين التدريب ومؤشر الفاعلية لأداء العاملين بالمؤسسة.

تأثير التدريب على مؤشر تحسين أساليب الأداء لأداء العاملين بمؤسسة باتيميتال: حيث يبين الجدول أن التدريب تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشر أداء العاملين (تحسين أساليب الأداء) للمؤسسات محل الدراسة بنسبة 44.1%، وهذا نسبة إلى قيمة معامل التحديد (0.441)، كما بلغت قيمة (F=64.683) عند مستوى دلالة قدره (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) فإن هذا دليل على وجود علاقة معنوية بين التدريب ومؤشر تحسين أساليب الأداء لأداء العاملين بالمؤسسة.

تأثير التدريب على مؤشر الإنتاجية لأداء العاملين بمؤسسة باتيميتال: حيث يبين الجدول أن التدريب تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشر أداء العاملين (الإنتاجية) للمؤسسات محل الدراسة بنسبة 29.6%، وهذا نسبة إلى قيمة معامل التحديد (0.296)، كما بلغت قيمة (F=34.535) عند مستوى دلالة قدره (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) فإن هذا دليل على وجود علاقة معنوية بين التدريب ومؤشر الإنتاجية لأداء العاملين بالمؤسسة.

تأثير التدريب على مؤشر سرعة الاستجابة للحاجات على أداء العاملين بمؤسسة باتيميتال: حيث يبين الجدول أن التدريب تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشر أداء العاملين (سرعة الاستجابة للحاجات) للمؤسسات محل الدراسة بنسبة 4.4%، وهذا نسبة إلى قيمة معامل التحديد (0.044)، كما بلغت قيمة (F=3.734) عند مستوى دلالة قدره (0.047) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) فإن هذا دليل على وجود علاقة معنوية بين التدريب ومؤشر سرعة الاستجابة للحاجات على أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال نتائج الجدول فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم .

بعد التحليل لآراء عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، وكذا اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية لها، نستعرض أهم الاستنتاجات المتعلقة بالمؤسسة الصناعية باتيميتال، وكذا نتائج تشخيص آراء العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة التدريب وأداء العاملين، هذا وسجل معامل التحديد للتدريب نسبة 60% مما يدل أن التغير في أداء العاملين يعود بالدرجة الأولى إلى التدريب، كما أظهرت النتائج أن أثر الأبعاد جاءت بنسب متفاوتة كما يلي:

- بعد تحديد احتياجات التدريب 38.6%.
- بعد تخطيط التدريب 37.1%.
- بعد تنفيذ التدريب 24.5%.
- بعد تقييم التدريب 29.9%.

### خلاصة:

يمثل التدريب نشاطا يضم العديد من الخطوات المنتظمة، والتي تسعى إلى تحقيق أهداف من شأنها تطوير وتنمية القدرات المعرفية والعلمية وطرق التفكير لدى المتدرب في المؤسسات، وبالتالي التأثير على قدرات ومهارات أداء العاملين بها بشكل إيجابي، ومن خلال دراستنا توصلنا إلى العديد من النتائج نلخصها من خلال ما يلي:

### الاستنتاجات والتوصيات:

- يقدم التدريب فرصة للعاملين على تنمية قدراتهم وتنمية روح الإبداع والابتكار بهم، ويوفر التدريب فرصة للترابط والتقارب بين العاملين وتغيير سلوكياتهم.
- تمنح البرامج التدريبية المواكبة للتطورات المؤسسات الفرصة والقدرة على رفع كفاءتها وتنافسيتها من خلال رفع مستوى قدرات العاملين بها وتحسين أدائهم.
- سعي المؤسسة محل الدراسة إلى مواكبة التطور التكنولوجي سواء في استخدام معدات حديثة ومتطورة أو من خلال الاهتمام بأهم عنصر يمثلها وهو العاملين بها والاستثمار به من خلال توفير برامج تدريبية دورية.
- جاء المتوسط الحسابي للتدريب أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بـ 3.68 كما كان اتجاه أغلب عبارات التدريب "مرتفع" حسب آراء العينة، وجاءت أغلب متوسطات العبارات أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي (3)، وهذا يدل على أن المؤسسة المبحوثة تهتم بتقديم برامج تدريبية تتميز بالحدثة ومواكبة التطور والسعي لرفع كفاءة العاملين ومتابعة تدريباتهم.
- جاء المتوسط الحسابي لأداء العاملين أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بمتوسط قيمته بلغت 4.22 وكان اتجاه العينة "مرتفع جدا"، حيث تباينت متوسطات أبعاد أداء العاملين بين متوسط ومرتفع ومرتفع جدا حسب اتجاه آراء عينة الدراسة، بمتوسط حسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا دليل على مدى اهتمام المؤسسة المدروسة بدعم العاملين بها من خلال توفير التدريب اللازم والفعال والعمل على رفع مستواهم أدائهم.

### الاستنتاجات الخاصة باختبارات فرضيات الدراسة:

نستعرض النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل لفرضيات الدراسة واختبارها، وهي كالتالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العينة المدروسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة.

ومما سبق وبعد التأكد من نفي صحة الفرضيات الفرعية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين خاصية الجنس وخاصية السن، وخاصية المؤهل العلمي لإطارات المؤسسة محل الدراسة، وخاصية سنوات الخبرة في المؤسسة وكذا خاصية عدد برامج التدريب للعامل لإطارات المؤسسة وتبنيها لبرامج التدريب في المؤسسة، تأكدنا من عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة التدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الصناعية بتيمةال.

لقد تم إثبات صحة الفرضية الثانية ورفض فرضية العدم وتم ذلك باستخدام اختبار "F" لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، فمن خلال النتائج ظهر أن قيمة ( $F=123.03$ ) و مستوى دلالة سجل ( $0.000$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) فإن هذا دليل على وجود علاقة معنوية بين التدريب في المؤسسة محل الدراسة وأداء العاملين بها والنموذج مقبول إحصائيا، وهذا يدل على أن التدريب متغير مؤثر في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وبهذا فإننا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

## التوصيات:

- من خلال ما تقدم وما توصلنا إليه من نتائج ، ارتأينا أن نوصي بما يلي:
- ضرورة تبني المؤسسة لأساليب تدريبية مختلفة تتماشى واحتياجات المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتنمية قدراتها.
- ضرورة محافظة المؤسسة على العملية الرقابية بعد كل عملية تدريب لمعرفة مدى استيعاب العاملين المتدربين للدورة التدريبية وقياس نتائجها على أداؤهم.
- ضرورة مراعاة رفع الروح المعنوية وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة في العملية التدريبية.

## قائمة المراجع:

- عباس جميلة. (2020-2021). دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري). قسم العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. تخصص اقتصاديات العمل. جامعة الجزائر03. الجزائر.
- السيد صالح. (2017). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الاداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية (الفنادق متعددة الجنسية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد 8. مصر.
- الاعمر علاء عبد المجيد. (2012). أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج): دراسة ميدانية. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- ميا علي يونس. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. عمان. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 31. العدد 1. سوريا.
- فليه فاروق عبده، و السيد محمد عبد المجيد. (2009). السلوك التنظيمي في اجراء المؤسسات التعليمية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الفروخ فايز عبد الرحمان. (2011). التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 1. عمان. الأردن.
- كواشي مراد. (2017). أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال. مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25. العدد 01. العراق.
- زوليف مهدي حسن. (2003). إدارة الأفراد. دار الصفا. عمان.
- ماهر أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. القاهرة.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر.