



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

دور التدريب في تحسين اداء العاملين

بحث

تقدم بها الطالب المرحلة الرابعة

عباس حسين عباس

إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/أدارة اعمال

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

بإشراف

أ.م. د. رونق كاظم حسين

2021م

1442هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لِلَّهِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ ۚ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ ۚ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ ۗ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ ۗ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ ۗ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ ۗ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا ۗ وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ.

صدق الله العلي العظيم

الآية [255] سورة البقرة

الإهداء

إلى السبب المتصل بين الأرض والسماة

إلى صاحب يوم الفتح وناشر راية الهدى

إلى مؤلف شمل الصلاح والرضا

إلى الطالب بذحول الأنبياء وأبناء الأنبياء ...

إلى الطالب بدم المقتول بكر بلاء

إلى ابن النبي المصطفى وابن علي المرتضى وابن خديجة الغراء وابن فاطمة الكبرى سيدي ومولاي صاحب العصر والزمان بقية الله في أرضه

سيدي أنت باب الله المؤتى منه، أنت وجه الله الذي يتوجه إليه الأولياء، أنت جامع الكلمة على التقوى، متى نرد مناهلك الروية فنروى، متى ننتفع من عذب مايك ففقد طال الصدى.

لى شهداء الوطن الغالي من الحشد والقوات الامنية.....

إلى الدماء التي سفكت ظلماً بغير ذنب.....

الباحث

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين المحمود لنعمته المعبود لقدرته، المطاع في سلطانه المرهوب لجلاله المرغوب اليه فيما عنده النافذ امره في جميع خلقه علا فاستعلى ودنا فتعالى وارتفع فوق كل منظر الذي لا بدء لأوليته ولا غاية لأزليته القائم قبل الاشياء والدائم الذي به قوامها والقاهر الذي لا يودوه حفظها والقادر الذي بعظمته تفرد بالملكوت وبقدرته توحد بالجبروت وبحكمته أظهر الحجج على خلقه اخترع الاشياء أشياءً وابتدعها ابتداءً بقدرته وحكمته لا من شيء فيبطل الاختراع ولا لعلة فلا يصح الابتداع، خلق ما شاء متوحداً بذلك لإظهار حكمته وحقيقة ربوبيته لا تضبطه العقول ولا تبلغه الأوهام ولا تدركه الأبصار ولا يحيطه به مقدار عجزت دونه العبارات وكلت دونه الأبصار وضلّ فيه تصاريف الصفات، احتجب بغير حجاب محجوب وأستر بغير ستر مستور عُرف بغير رؤية و وصف بغير صورة .
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وأشرف المرسلين محمد بن عبد الله صلى الله عليه وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين ومن والاه إلى يوم الدين.

من دواعي العرفان ورتب الفضل الى اهله يزجي الباحثة كلمات الشكر والامتنان الى كل من كان له فضل في إغناء هذه البحث ولو بمقدار حبة من خردل،

ويطيب لنا أن أتقدم بخالص شكري وامتناني لأستاذتنا رفيعة الخلق كريمة الغرس
طيبت المنبت المشرفة على البحث الأستاذة (رونق كاظم حسين) ونقدم لها كل
الشكر والتقدير إيفاءً بحقها في متابعة لنا ضمن خطوات بحث وما أبدت من
توجيهات أسهمت وأغنت في إتمام البحث وبكلمات قليلة أقول ألف شكر متمنياً لها
التوفيق وجزاها الله كل خير الجزاء،

و كذلك اشكر كل من ساندني ووالهم (صفاء صباح الجبوري) لتقديمه المساعدة
الي فجزاه الله افضل جزاء المحسنين.

ومن واجب العرفان أن يتقدم الباحث بآيات الشكر والامتنان إلى الصرح العلمي
الكبير لكلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية و جميع الاساتذة الأفاضل ، التي
احتضنتني في دراسة البكالوريوس راجياً لهم كل الخير والمحبة. وجزاهم الله خير
جزاء المحسنين.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

ان المشكلة الأساسية للدراسة الحالية هي (إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في الرفع من أداء العاملين؟)

وتتفرع منها الأسئلة الفرعية الآتية:-

- 1- ماهو المقصود بالتدريب؟
- 2- كيف يمكن ان يؤثر التدريب في تطوير أداء العاملين؟
- 3- ماهو مستوى أداء العاملين؟

ثانياً: اهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا هذه الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العاملين ونتاجيته في المنظمة.
- 2- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين.
- 3- معرفة مدى التزام الإدارة العليا في مجتمع الدراسة وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- 1- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التدريب على أداء العاملين.
- 2- اعطاء صورة حقيقية عن واقع التدريب وأثره في تحسين أداء العمال.
- 3- تساهم هذه الدراسة بزيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر التدريب على أداء العاملين.

رابعاً: فرضية الدراسة

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

المبحث الثاني:

أولاً: التدريب

1- مفهوم التدريب

ان التدريب بمعناه الواسع والشامل يعد نشاطا تنمويا يهدف إلى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات لكن ذلك لا يتحقق إلا عندما يتم التعامل مع التدريب كعملية مخططة وهادفة تبدأ بتوعية المعنيين وتحسيسهم بضرورته وتحفيزهم وعليه يمكن تعريف التدريب على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل (باغي،2006:ص71).

كذلك عرف التدريب بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (عبد الباقي،2002:ص208).

وعرف على انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير معارف وخبرات واتجاهات المدربين كذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم (جوده،2010:ص74)

ومن حيث تعددت تعاريف التدريب في إطار يدوي لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل للتدريب فبعضهم ينظرا إليه على انه عملية، وبعضهم على انه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المدرب والمهارات والاتجاهات. ومن ذلك فان التدريب هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد الاتجاهات التدريبية (حسونة، 2011: ص137)

ومن ذلك فان التدريب هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد اتجاهات(عاشور،1997:ص239)

ويرى "فريدريك تايلور " انه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معا كأصدقاء في محاولة للتنمية كال مستخدم لدينا لتحقيق الاستفادة القصوى من قدراته وتدريبه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية وربحية من تلك التي كان يؤديها في السابق

وأشار (جودة، :) الى ان المرتكزات الأساسية للتدريب هي كالاتي(جوده،2010:ص74)

- أ- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العامل .
ب- يبدأ التدريب مند اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عمله في المنظمة

2- أهداف التدريب

تهدف العملية بشكل أساسي إلى إزالة أسباب القصور والضعف في أداء وسلوك الأفراد الحالي والمتوقع وفق ما ترغبه المؤسسة وتتلخص بما يلي:- (مرعي، 2007: ص258)

أ- اطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (أهدافها العامة والمرحلية، ووسائل العمل فيها وآليته، والتنظيمات الداخلية المسخرة لتحقيق الأهداف من الداخل والخارج) وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة التي تتمثل في مسار العمل، واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدها، وكذا إكساب العاملين معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والأعمال الممارسة وطرق الأداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة والتمكن من استثمارها.

ب- كما ان الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن، تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل.

ومنه فان رسالة التدريب تكمن في تحقيق الأهداف التالية (برير، 2008: ص167)

- 1- ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين
- 2- رفع الروح المعنوية إفراد القوى العاملة تجاه مهارتهم في أداء العمل واهتمامهم به
- 3- التمهيد العادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لتتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة

4-التدريب يعد أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع

الذاتية للعمل وتكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة.
وتختلف أهداف التدريب اختلاف نوعية العمل ونوعية المتدربين واختلاف الاحتياجات التدريبية

ثانيا: مبادئ التدريب

- 1 تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة . ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية (عساف,2009:ص53-54)
 - 1: الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة .
 - 2: المنطلقات(الهدف يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة, وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ,ومحددة .من حيث الموضوع . والزمان والمكان ،ومن حيث الكم والكيف والتكلفة .
 - 3: الشمول : حيث يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها .
 - 4: الاستمرارية : وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية ترعى عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته كما على المنظمة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنظرية والمتوقعة ,وذلك عن طريق التدريب المستقبلي أغراض تخطيط المسار الوظيفي .
 - 5: التدريجية والواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا الموضوعية البسيطة ,وتبقى المسؤولية على القوائم بالتدريب . ثم , ثم يتدرج التدريب بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا
 - 6: مرونة التدريب : يجب أن يتطور التدريب وعملياته وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأساليب مع

التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم حقيق
وواضح للاحتياجات التدريبية

3- أنواع التدريب

تنقسم أنواع التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم وحسب
معايير محددة هناك من يصنف التدريب إلى تدريب حسب أنواع الوظائف وكذا حسب الأهداف
ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة والمكان الذي يتم فيه. بحيث تستطيع المنظمة أن تختار
من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، حسب النشاط
والامكانيات، والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها. ومن ذلك يمكن تصنيف التدريب إلى
ثلاث أنواع هي (عساف، 2009 ص53-54)

أ- حسب مرحلة التوظيف.

ب- حسب نوع الوظائف.

ت- حسب المكان

أولاً: حسب مرحلة التوظيف ويتضمن مايتي:

- 1- التدريب بعد التعيين مباشرة ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم في فترة التوظيف بدءاً
من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها وتشمل عملية وهدف بين الفرد من جهة وبين
المهنة من جهة أخرى وتهيئة العامل للعمل في المؤسسة ويتخذ عدة أشكال منها.
- 2- برنامج توجيه الموظفين الجدد حيث يعطي الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة
وواجبات وحقوق الموظف والسلوك الوظيفي ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي
تحكم العمل في المؤسسة المعنية. (العزاوي، 2016:ص233)

3-التدريب أثناء العمل:

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في
طبيعة(الصيرفي، 2009:ص35-37)

الوظائف أو أساليبها، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم.

4-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات

يهدف إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين
بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها، ومتابعة التطورات التكنولوجية المتجددة وسبل
توظيف (الطعاني، 2010:ص45)
5-التدريب بغرض النقل والترقية:
يهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل
الأصلي الذي يقومون به أو زيادة الأعمال، بغرض التدوير الوظيفي أو الصعود في السلم
الوظيفي(الطعاني، 2009:ص20)

2 ثانيا :حسب نوع الوظائف(حسين، 2003:ص112)

حيث يتم هذا التدريب حسب نوع الوظيفة التي يستغلها العامل ويتخذ عدة أشكال وهي :

1-التدريب المهني والفني:يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في

الأعمال الفنية

والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين
ويحصلون على شهادة فنية .

2-التدريب التخصصي: يتضمن حيث يهتم هذا التدريب على الخبرات والمهارات
المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصصمعارف ومهارات على وظائف أعلى من
الوظائف الفنية والمهنية والتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل
المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات ، المتمثلة في الجانب الإداري
ويشمل عددا من الأعمال مثل المحاسبة المشتريات المبيعات(شهاب، 2011:ص127)

3-التدريب الإداري : ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف

الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم توجيه ،
اتخاذ القرارات ، التنسيق

4 والاتصال وكذلك القيادة ، التحفيز و ادراة جماعات العمل (عبد

الستار، 2009:ص95)

التدريب من ناحية الهدف هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها(حسين,1999:ص161)

1- **التدريب لتجديد المعلومات** حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف

معلومات جديدة عن

عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات المتعلقة بعمله

2- **تدريب المهارات**: ويقصد به زيادة قدرات الإداريين على أداء الأعمال معينة

ورفع كفاءتهم

3- **التدريب السلوكي**: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات

التي يتبعها المديرين والموظفون في الأداء لأعمالهم ، وحتى ينجح التدريب السلوكي

فانه يتطلب إلهاما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها

4- **تدريب المتدربين**: ويتم ذلك بغرض إعدادهم بالقيام بدورهم وذلك بتطوير

وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال معلوماتهم كما أن التدريب عملية

شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب ومن ذلك انه 1 ال يمكن

فرض التدريب وجعله اجباريا(ابو نصر,2009:ص123)

إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك

كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها

الموظف لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل(الصيرفي,2009:ص238)

ثالثاً: حسب المكان (رضوان 2013:ص41)

* التدريب في مكان العمل : حيث يقوم هذا التدريب على فكرة التلميزة المهنية التي تعني أن يتلقى الموظف التعليمات والتوجيهات ، والحقوق والواجبات ، حيث يتم وفق خطط الإدارة ,حيث يتم على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفق تخطيط الاداره وتحت رقابتها وينحصر في المحيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها .

ثالثاً : التدريب خارج مكان العمل (المنظمة)نعامت,2016:ص143)

حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة ,وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة ، كما تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل برامجها التدريبية أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو

1 بالالتحاق بالبرامج الحكومية (حسين,2003:ص118)

أ – منظمات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو

شركات التدريب الخاصة لتطمئن على جدية التدريب فيها ، وان تفحص سوق التدريب .

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) أو من خلال الغرف الخاصة في التدريب وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

المبحث الثاني: أداء العاملين

يعتبر تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في بيئة الأعمال وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا ألي عمل علمي في مجال إدارة الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء ان التغيير الذي يكسبه الأداء حال دون تحقيق الغاية من ذلك وقد ظهرت عدة تعاريف محاولة وضع المفهوم في إطار واضح، بحيث يركز على عدة خصائص ومكونات تزيد من أهمية الأداء في العملية التنظيمية للمؤسسة ومواردها البشرية والمادية.

1- مفهوم الأداء

يعرف الأداء من الناحية اللغوية، بأنه الشيء قام به أي تأدي (أنجز الأداء) ومصدره التأدية، أي قضاءه، فهو يعني "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (المعجم الوجيز، 1994:ص10)

فلفظ الأداء من الناحية الاصطلاحية هو الإتيان بالمطلوب في وقته المختص في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص بهم، وهو أيضا الإتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختص لأدراك ما بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت (الموسوعه الفقهيه، ج8:ص9)

كما يعبر عن الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تسيير إلى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الأفراد (سلطان، 2003:ص218)

وعليه يعرف: الأداء على تأدية عمل وانجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (سليمان، 1999:ص28)

وعرف الأداء بأنه يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بها يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ويعرف (عبد فليح، 2009:ص266) الأداء على انه جهود تنفيذ الموظف لإعماله ومسؤولياته التي تكفله به المؤسسة او الجهة التي ترتبط بها الوظيفة.

ويشير أيضا الأداء على انه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال كما انه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وهو نشاط

يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخطط له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وهو الأداة الأساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق والأهداف والنتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب (توفيق، 2003:ص20)

2- أهمية تقييم الأداء

تتركز تقييم أداء العاملين على ثالث مسائل مهمة وهي على مستوى كل من المنظمة المدير والفرد العامل كالتالي:- (الكرخي، 2017 : ص42)

أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة

- 1- إيجاد بيئة ملائمة من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يؤدي إلى تضائل شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- 2- رفع مستوى أداء العاملين وتوظيف قدرتهم بها يساعدهم على التقدم والتطور.
- 3- تقييم برامج وسياسات المنظمة نتائج العملية كون نتائج العاملين يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- 4- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- 5- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل.

ثانياً: أهميتها على مستوى المديرين

- 1- تشجيع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي للأداء تابعيهم.

2- تحفيز المديرين نحو تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب لهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ثالثاً: ابعاد اداء العاملين (النسور, 2012:ص192)

1: كمية العمل

ا: حجم العمل المنجز

ب: سرعة الانجاز

ت: الظروف العادية

2: المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة

ا: المعرفة ,

ب: المهارة ,

ت: المعرفة الفنية

ث: الخلفية العامة عنوان الوظيفة

ح: المجالات المرتبطة بها

3: الإلمام بالوظيفة

ا: الجدية في العمل

ب: تحمل المسؤولية

ت: انجاز الأعمال

ح: المواعيد, الالتزام

المبحث الثالث (الجانب العملي)

فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة

وهي:

2:الفرضية الأساسية:

يوجد عالقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب في مديرية الجامعة وبين مستوى أداء العاملين فيها.

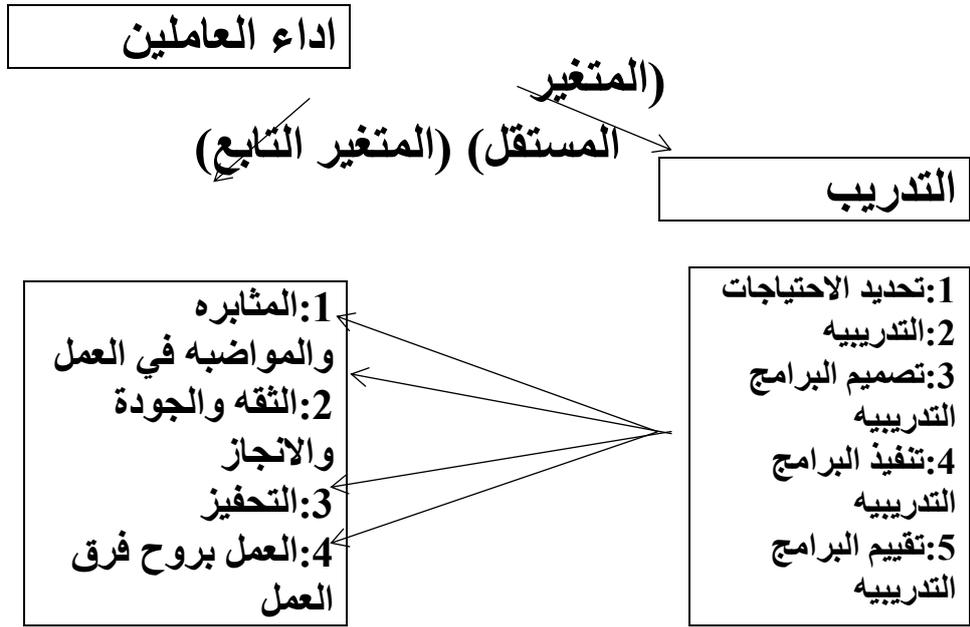
2:الفرضية الثانوية:

1-توجد عالقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و مواظبة و مثابرة الموظفين على العمل.

2-توجد عالقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ودقة وجودة العاملين في الإنجاز.

3-توجد عالقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ولتحفيز.

4-توجد عالقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل.



المصدر: من اعداد الطالب

متغيرات الدراسة:

1- **التدريب:** هو مجهود نشاط منظم ومخطط الكساب أو تعديل أو تغيير المعارف

والاتجاهات الخاصة

بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة

ويعتبر التدريب

هو العملية التي يراد بها إحداث تغيير ما لمجموعة من الأفراد هم في حاجة لها، أو

ربما نحن نحتاجها

منهم.

2- الأداء: يعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ

الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمثابرة في

العمل، الدقة والجودة في الأداء، التحفيز، العمل بروح فريق العمل.

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التدريب

الاتجاهات الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد المستقل : التدريب	
مرتفع	3	0.61119	3.7875	01. تحديد الاحتياجات التدريبية	1
مرتفع	9	0.63246	3.9000	0 تهتم إدارة الجامعة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية	1
مرتفع	8	0.72986	3.9250	تهتم إدارة الجامعة برفع معدل كفاءة فعالية أداء موظفيها	2
مرتفع	13	0.99711	3.3250	الإدارة تقوم بدراسة احتياجات التدريب اعتمادا على تقييم الأداء	3
مرتفع	5	0.67937	4.0000	إدارتنا على اقتناع بأن الموظف في حاجة ماسة للتدريب	4
مرتفع	4	0.68360	3.7750	2. تصميم البرامج التدريبية	
مرتفع	3	0.76418	4.3250	البرامج التدريبية التي استندت منها ساعدتك على تنمية مهاراتك	5
مرتفع	12	1.10940	3.5000	عند تحديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات الموظف	6
مرتفع	10	0.01672	3.6750	لبرامج التدريبية صممت بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة	7
مرتفع	11	0.90014	3.6000	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية تتناسب مع التطورات المحيطة	8
مرتفع	1	0.53394	4.1688	03. تنفيذ البرامج التدريبية	
مرتفع	8	0.82858	3.9250	تهتم إدارة الجامعة بتنفيذ فعلي للتدريبات المخططة في فترات زمنية مناسبة	9
مرتفع	1	0.50574	4.7250	تنفيذ برامج تنفيذية خارج مكان العمل تعد فكرة	10

				مستحسنة لدى الموظفين	
مرتفع	6	0.69752	3,9750	اختيار طرق مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تتلاءم مع خطة التدريب	11
مرتفع	4	0.78283	4,04500	يتلقى الموظف كل الإرشادات و التوجيهات من طرف المدربين خلال التدريب	12
مرتفع	2	0.53394	4.0125	تقييم البرامج التدريبية مرتفع	4
مرتفع	11	0.67178	3.6000	تقيس الإدارة مدى ارتباط موضوعات الدورة التدريبية بطبيعة عمل الموظفين	13
مرتفع	2	0.67511	4.5750	يساهم البرنامج التدريبي في إكساب الموظف مهارات و معارف جديدة	14
مرتفع	7	0.63851	3.9500	يلتزم المدربين ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل	15
مرتفع	8	0.79703	3.9250	تهتم الإدارة بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون	16
مرتفع	0.42117		3.9359	التدريب ككل	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

1-تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "

تحديد الاحتياجات التدريبية

"جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ

بلغ المتوسط الحسابي

لإجابات عن هذا البعد (78.3) بانحراف معياري (61.0)، وهو متوسط يقع ضمن

الفئة الرابعة من فئات

مقياس ليكارت الخماسي (3440 - 4419) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو

الموافقة، أي أنهم موافقون

على أن إدارة الجامعة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية ، كما نلاحظ أن أفراد عينة

البحث موافقين على

العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (50.3 و) (32.4). وهذا يفسر أن الجامعة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما يناسب الموظفين، أي أن إدارة الجامعة على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى التدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أدائه.

2 - تصميم البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " تصميم البرامج التدريبية "

جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات

عن هذا البعد (77.3) بانحراف معياري (68.0)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت

الخماسي (40.3 - 19.4) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على صيغة تصميم

البرامج التدريبية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات

الحسابية تراوح بين (50.3 و) (32.4).

وهذا يفسر بأن الجامعة صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة و مع التطورات

المحيطة، و نجد أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظف حيث أن هذا الأخير استفاد من هذه البرامج

التدريبية في تنمية مهاراته.

3 تنفيذ البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " تنفيذ

البرامج التدريبية " جاء

بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي

لإجابات عن هذا البعد (16.4) بانحراف معياري (53.0)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من

فئات مقياس ليكارت الخماسي (40.3 - 19.4) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي

أنهم موافقون على تنفيذ هذه البرامج التدريبية في الجامعة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على

العبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (92.3) و(72.4). وهذا يفسر أن الجامعة تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في

فترات ومنية تناسب الموظفين،

كما أن تنفيذ التدريب خارج مكان العمل القا استحسان كبير لدى الموظفين، كما أن الموظف لدى فترة التدريب

يتلقى كل الإرشادات و التوجيهات من قبل المدربين.

4-تقييم البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " تقييم

البرامج التدريبية " جاء

بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات

عن هذا البعد (4.01) بانحراف معياري (53.0)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس

ليكارت الخماسي (3440-4419) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على

العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (60.3) و(57.4).

وهذا يفسر أن إدارة الجامعة تهتم بكون المدرب كفاء وفعال ولديه روح المسؤولية ومتعاون مع

المتدربين وأنه ملتزم ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل، كما البرامج التدريبية تساهم

في إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة.

2: أداء العاملين

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية
لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء

الرقم	البعد التابع: أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1: المواظبة والمثابرة في العمل	4.2312	0.50124	1	مرتفع
17	أحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل	4.3000	0.51640	2	مرتفع
18	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد	4.4500	0.59700	1	مرتفع
19	التزام باوقات العمل الرسمي	4.2250	0.73336	4	مرتفع
20	مكثني العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة	3.9500	1.08486	8	مرتفع
	2: الدقة و الجودة في الإنجاز	4.0750	0.36339	2	مرتفع
21	أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة	4.1500	0.42667	6	مرتفع
22	أهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي دون تبذير	4.3000	0.46410	3	مرتفع
23	ستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال	4.0250	0.47972	7	مرتفع
24	تتوافر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار و مقترحات جدي	3.8250	1.05945	10	مرتفع
25	أبادل الأفكار الجديدة و المعارف حول العمل مع الزملاء	4.1750	0.90263	5	مرتفع
	3: التحفيز	3.2600	0.84877	4	مرتفع
26	تعتبر إدارة الجامعة كفاءة العاملين معيارا مهما لنظام الترقيّة	2.9000	1.12774	12	متوسط
27	تكافئ إدارة الجامعة الموظفين المتميزين اللذين يقدمون أفكار إبداعية	2.9000	1.03280	14	متوسط
28	تثق إدارة الجامعة في قدرات الموظفين على بذل الجهود لأداء مهامهم	3.3000	0.99228	12	متوسط

متوسط	14	0.99968	3.0250	ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء	29
متوسط	15	1.18105	1.8000	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفين مع الجهود التي يبذلونه	30
منخفض	3	0.66802	3.3300	4: العمل بروح فريق العمل	
متوسط	11	0.66802	3.7500	في إدارتنا، يوفر العمل في الفريق للموظف جو من التعاون و التفاهم	31
مرتفع	8	0.66986	3.9500	العمل ضمن فريق العمل يشعرني بالرضا	32
مرتفع	13	0.84580	3.2750	في إدارتنا يتم اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعي	33
متوسط	9	0.96044	3.8750	في إدارتنا الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل	34
مرتفع		0.93883	3.6764	أداء العاملين ككل	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

1- المواظبة و المثابرة على العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " المواظبة و المثابرة على العمل"

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للإجابات عن هذا البعد (23.4) بانحراف معياري (50.0)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات

مقياس ليكارت الخماسي (20.4 - 5) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بشدة، أي أنهم موافقون

على أن أغلب الموظفين التابعين لمديرية الجامعة هم مواظبين و مثابرين على العمل، كما نلاحظ أن أفراد عينة

البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (95.3 و)45.4).

وهذا يفسر أن أغلب الموظفين التابعين لمديرية الجامعة حريصين على الالتزام بأوقات العمل وملتزمون

بالقوانين والأنظمة الداخلية للجامعة وانجاز مهامهم في الوقت المحدد.

2- الدقة و الجودة في الإنجاز: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " الدقة و الجودة في الإنجاز "

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات

عن هذا البعد (07.4) بانحراف معياري (36.0،) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت

الخماسي (40.3 - 19.4) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على هناك دقة و

جودة في إنجاز المهام و الوظائف الموكلة لهم، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في

هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تراوح بين (82.3 و)30.4).

وهذا يفسر بأن الموظف يستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من التنافس بين

الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة وتبادل للأفكار.

3- التحفيز: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " التحفيز " جاء في الترتيب الرابع و الأخير من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

(23.3) (بانحراف معياري) 84.0، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي

(60.2 – 39.3) (والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحياد، أي أن الجامعة ال تعير اهتمام لتحفيز

موظفيها ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدون في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث تتراوح

المتوسطات الحسابية بين (80.1) و(30.3).

وهذا يفسر أن الجامعة ال تعمل على تحفيز الموظفين بالقدر المطلوب ولو بالحوافز المعنوية التي ترفع من

معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

60

4- العمل بروح فريق العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " العمل بروح فريق العمل "

جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للإجابات عن هذا البعد (33.3) (بانحراف معياري) 66.0، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات

مقياس ليكارت الخماسي (60.2-39.3) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو
الحياد، أي أنهم محايدون

في إجاباتهم على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين
(27.3 و) (95.3).

وهذا يفسر أن إدارة الجامعة ال تهتم بآراء موظفيها عند اتخاذ القرارات كما أنها
ال تدعم كثيرا في خلق جو

من التفاهم والتعاون بين الموظفين حتى تولد لهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما
يسمى بالرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها1: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في أداء العاملين

بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة.

وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التدريب على نحو مستقل في أداء العاملين لدى أفراد عينة البحث، وجدنا

2. أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد التالية: المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز والعمل بروح فريق العمل.

التوصيات:

1: التأكيد على أهمية زيادة وعي المسؤولين بدور البرامج التدريبية بمختلف أبعادها في تحسين الأداء.

2: إتاحة الفرصة لتبادل المعارف بين الموظفين وفي مختلف المستويات.

3: العمل على توحيد قيم الجامعة وقيم الموظفين.

4:الحرص على مكافأة الموظفين المتميزين وتشجيعهم.

5:الاهتمام أكثر بجانب التدريب والتكوين والتحفيز سواء المادي أو المعنوي.

6:العمل على خلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الموظفين وادارة الجامعة.

7:العمل على الاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات الأخرى.

8:الوقوف على عملية التقييم بعد كل دورة تدريبية وبشكل جدي.

9:تدعيم العمل الجماعي لخلق روح من التعاون والتفاهم.

10:عقد اتفاقيات جديدة مع هيئات ذات مستوى عالي

قائمة المصادر

- 1- محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، (ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2010)ص26
- 2- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية(دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002)ص208
- 3- محفوظ احمد جودة: ادارة الموارد البشرية(ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010:ص74)
- 4: فيصل حسونة: ادارة الموارد البشرية،(دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- 5: احمد صقر عاشور: ادارة الموارد البشرية(دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1997،)ص239.
- 6- محفوظ احمد جودة: ادارة الموارد البشرية(ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010:ص74)
- 7: محمد مرعي مرعي: اسس ادارة الموارد البشرية(النضريه والتطبيق). (دار الرضا لنشر والتوزيع سوريا، دمشق، د سنه النشر)، ص258
- 8: كامل برير: ادارة الموارد البشريه اتجاهات وممارسات،(دار المنهل البناني ،بيروت لبنان، 2008، 1429)، ص176
- 9: عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشريه،(ط1، جامعه الشرق الاوسط، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009)ص54:53

- 10: عبد المعطي عساف:التدريب وتنمية الموارد البشرية,(ط1,جامعه الشرق الاوسط,دار
زهران للنشر والتوزيع ,2009)ص54:53
- 11: نجم عبد الله العزاوي ,عباس حسين جواد :الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد
البشريه(ط1,دار البازاوي العلميه للنشر والتوزيع,عمان,الاردن2016)ص233
- 12: عبد الفتاح اليسار :في التدريب الاداري المدربين والمدرسون واساليب التدريب دار
المنهاج للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009 صاد 353
- 13:حسن احمد الطعاني: التدريب الاداري المعاصر 2010 صفحه 45
- 14:حسن احمد الطعاني :التدريب مفهومه فعاليتها وبناء البرامج التدريبيه وتقويمها ثلثه دار
الشروق للنشر والتوزيع عمان 2009 صفحه 20
- 15:عادل محمد حسين: قياس عمليه التدريب دار العربي للنشر والتوزيع القايره 2003
صفحه 112
- 16:ابراهيم بدر شهاب :معجم الاداره واحد دار اسامه للنشر والتوزيع الاردن عمان 2011
صفحه 127
- 17:يوسف محمد عبد الستار: اداره الموارد البشريه المفاهيم والاسس دار النشر والتوزيع
2006 صفحه 95
- 18:صابر حسين :اساسيات اداره الموارد البشريه 1 دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن
1999 صفحه 161
- 19:مدحت ابو نصر: تنمية الموارد البشريه الروابط العالميه للنشر والتوزيع القايره مصر
2009 صفح 123
- 20:محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الاداري رقم 2 الاحتياجات التدريبيه وتصميم البرامج
التدريبية دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن صفحه 238
- 21:محمود احمد رضوان: نظريه التدريب المجموعه العربيه للتدريب والنشر القايره 2013
صفحه 41
- 22:محمد مصطفى نعمات :اداره الافراد ط1 النشر والتوزيع عمان2016 ص 143

- 23: عادل محمد حسين يوسف: قياس عمليه التدريب 2003ص123
- 24: الموسوعه الفقيهيه :ج ٨ص ٩
- 25:محمود سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي الدار الجامعيه الجديده مصر 2003 صفحه 218
- 26:حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والاداء دار الجامعات المصريه مصر 1999 صفحه 28
- 27:فاروق عبده فليه :السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في دار في اداره المؤسسات التعليميه دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعه عمان الاردن 2009 صفحه 266
- 28:عبد الفتاح ابو خمخام :تسيير الموارد البشريه مفاهيم اساسيه وحالات تطبيقيه دار الهدى
- 29:عبد الرحمن توفيق: منهج النظم والاساليب نظم تقييم الاداء الثلاثه مركز الخبرات المهنيه في الاداره مصر 2003 صفحه 20
- 30:مجيد الكرخي :اساسيات تقييم اداء العاملين,2017:صفحه 42
- 31: حنا نصر الله :اداره الموارد البشريه دار الزهران عمان 2001 صفحه 210
- 32: المصدر:مروان النسور :دور الثقافه في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي مجلة العلوم السالمية للدراسات الاقتصاديه والإدارية المجلد,العدد الثاني ,يناير 2012)ص20