

استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت

اعداد الباحثة

فاطمة عبد الواحد معرفي

عضو هيئة تدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

الملخص

جاء الهدف من الدراسة معرفة أثر استراتيجيه التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية كما وهدفت معرفة واقع استراتيجيه التدريب في الشركات الصناعية الكويتية، وهدفت الى معرفة درجة أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاستناد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية والتي بلغت (194) موظف، وتم تطوير اداة الدراسة وهي عبارة عن (استبانة) اعتمد على تطويرها من خلال المقياس المعتمد في دراسة سعيد(2019) والمقياس المعتمد في دراسة ابو العاصي(2022) وذلك من اجل قياس استراتيجيه التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت حيث تكونت من (20)فقرة، موزعه على محورين، وتحققت الباحثة من صدقها وثباتها، وخرجت الدراسة بمجموعه من النتائج كانت اهمها، ان هناك اثر ايجابي وبصورة كبيرة لاستراتيجيه التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية، وتبين ان واقع استراتيجيه التدريب في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كان كبير، وان درجة اداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة، وبناء على نتائج الدراسة كان اهم التوصيات على الشركة الصناعية الكويتية توفير برامج تدريبية مختلفة علي مدار العام، على الشركات الكويتية الاستمرار في العمل على تحديد كافة الحاجات التدريبية للموظفين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيه التدريب، أداء العاملين، الشركات الصناعية، الكويت.

Abstract

The aim of the study was to identify the impact of the training strategy on the performance of workers in industrial companies in the State of Kuwait, and it also aimed to know the reality of the training strategy in Kuwaiti industrial companies, and aimed to know the degree of performance of workers in Kuwaiti industrial companies and to achieve the objectives of the study, the researcher relied on the descriptive correlational approach, and the sample was chosen randomly, which amounted to (194) employees, and the study tool was developed, which is a (questionnaire) that relied on its development through the scale adopted in the study of Saeed (2019) and the scale Adopted in the study of Abu Al-Assi (2022) in order to measure the training strategy and its impact on the performance of workers in industrial companies in the State of Kuwait, where it consisted of (20) items, distributed on two axes, and the researcher verified its honesty and stability, and the study came out with a set of results, the most important of which were, There is a significant positive impact of the training strategy on the performance of workers in Kuwaiti industrial companies, and it was found that the reality of the training strategy in Kuwaiti industrial companies from the point of view of employees was large, and that the degree of performance of workers in Kuwaiti industrial companies from the point of view of employees was large, and based on the results of the study, the most important recommendations were on the Kuwaiti Industrial Company to provide various training programs throughout the year, Kuwaiti companies should continue to work to identify the training needs of workers through Periodic evaluation of performance.

Keywords: Training strategy, employee performance, industrial companies, Kuwait.

مقدمة

يعتبر التدريب مهم جداً لتطوير وتحسين اداء وكفاءة العاملين وذلك كونه يزود الموظفين بالمهارات العلمية النظرية والتطبيقية اللازمة التي يحتاجونها من أجل تنمية قدرتهم ومهارتهم، وتعديل قناعاتهم واتجاهاتهم، وذلك فى سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الاداء وزيادة الانتاجية الى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة، ولهذا يعتبر التدريب له اهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً فى تنمية الموارد البشرية (خزام، 2020).

يوجد الآن تركيز متزايد على مفهوم استراتيجيه التدريب والتطوير فى الاجراءات المختلفة لعدة أسباب، ليس أقلها التأثير المتزايد لممارسات وسياسات الأنشطة ووظائف التدريب على ممارسات الموظفين فى المنظمات ودورهم فى تحقيق الدور من حيث الأهداف والسياسات التنظيمية ، حيث تتضمن استراتيجيه التدريب والتطوير اتخاذ قرارات استراتيجيه تؤثر على المدى الطويل من خلال تطوير أداء الموظفين فى المجال، ومدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والمعرفة ، وتعتبر استراتيجيه التدريب مدخل للاستراتيجيه الشاملة وهي تعمل على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وكذلك الأهداف المراد تنفيذها (الشرعة، 2014).

ويعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الادارة كونه يشكل اهم اهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة ادائها بمجموعه من المحاور على مستوى اداء مواردها البشرية والتي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تركز اليها بكل فعالية، ويحتل الاداء حيز خاص فى أي منظمة على اساس انه المخرج النهائي لكافة الأنشطة، وقد تعددت مفاهيمه وتعريفاته، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين للوصول الى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينه، فيمكن القول ان الاداء يعبر عن قدرة الموظف او العامل المدرب المؤهل

الكفاء للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة خير قيام وبأقصر وقت وأقل كلفة ممكنه لتحقيق اقصى درجة من الانتاج فى ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل (علي، 2020).

مشكلة الدراسة واسئلتها

يعتبر قطاع الصناعات من المجالات المهمة والحساسة فى الدولة، حيث يعتبر هناك العديد من الصناعات فى دولة الكويت وهي تحتاج الى متابعه وانجاز العديد من الاعمال من اجل تحقيق انجاز خاص بالمصانع كما وانها تركز بصورة كبيرة على اداء العاملين وتبقي على متابعه مستمرة فما يتعلق بالأداء، حيث يعتبر الأداء أحد المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير وبحث فى الدراسات المتعلقة بالجانب الإداري، وبالبحوث البشرية فى هذا المجال، وذلك لأهمية هذا النوع من الدراسات على المستويين الفردي والتنظيمي ، والعوامل التي تتداخل وتتوغل تؤثر على الأداء، مع الأخذ فى الاعتبار ارتباطاته بكفاءة وفعالية المنظمة تحقق أهدافها، وقد اشارت دراسة السويطي (2021) الى ان اداء موظفى القطاع الصناعي جاء قليل واكدت دراسة الزعبي(2022) الى ان هناك فجوة كبيرة فى تقدم اداء موظفى الشركات الصناعية، وأوصت دراسة العاصي (2022) على إجراء دراسة تتناول مدى تأثير استراتيجيه التدريب على أداء العاملين فى الشركات الصناعية، ومن خلال اطلاع الباحثة وخبرتها المستمرة واهتمامها بالقطاع الصناعي فى دولة الكويت لاحظت وجود فجوه غير معروفه السبب فى اداء العاملين ولهذا جاءت هذه الدراسة من أجل الاجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما اثر استراتيجيه التدريب على أداء العاملين فى الشركات الصناعية فى دولة الكويت؟
2. ما درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية فى دولة الكويت كما يدركها الموظفون؟
3. ما واقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية كما يدركها الموظفون؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

1. معرفة مدى تأثير استراتيجيه التدريب على أداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية.

2. معرفة درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين.

3. معرفة واقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين.

4. معرفة اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5. معرفة اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة

عملت هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فى متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تنقسم الاهمية الى قسمين:

الأهمية النظرية

تكمن اهمية الدراسة من أهمية موضوعها، الذي تناول موضوع استراتيجيه التدريب وأثرها على أداء العاملين فى الشركات الصناعية فى دولة الكويت ، حيث ان هذه الدراسة ستقدم معلومات نظرية تم عرضها من خلال الاطار النظري وهي تفسر كافة المصطلحات المبهمة فى هذه الدراسة، كما انها قدمت شرحاً كاملاً ووافياً فيما يختص باستراتيجيات التدريب وكذلك اداء العاملين، حيث ان هذه الدراسة تعتبر من المراجع النظرية المهمة والتي يرجع لها الباحثون وكذلك الاداريين فى الشركات الصناعية، وانها قدمت خبرات مهمة وواضحة وحديثة تتناسب مع العصر الحالي والانفجار المعرفى.

الاهمية التطبيقية

تعتبر هذه الدراسة الاولى من نوعها -حسب علم الباحثة- كما يؤمل ان يستفيد من هذه الدراسة ادارة الشركات الصناعية وذلك فى طريقة استخدام استراتيجيات التدريب وتطبيقها على الموظفين، وكذلك يستفيد منها موظفى الشركات الصناعية من خلال المعرفة الكاملة حول

تطوير ادائهم الوظيفي والاستفادة من استراتيجيات التدريب، كما وان هذه الدراسة خرجت بمجموعه من التوصيات والتي تقدم العون للشركات الصناعية فى تطوير ادائها المرتبطة بأداء العاملين وكذلك باستراتيجيات التدريب ، كما ويستفيد من هذه الدراسة الباحثين فى اعتبارها من الدراسات السابقة والحديثة كما وتقودهم الى التوصل الي مجموعته من المراجع والتي تهتم باستراتيجيات التدريب واداء العاملين.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة فى الحدود الاتية:

1. الحدود البشرية: الموظفين الاداريين.
2. الحدود المكانية: الشركات الصناعية فى دولة الكويت.
3. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول 2023/2022م.
4. الحدود المفاهيمية: استراتيجيه التدريب، أداء العاملين.
5. الحدود الإجرائية: اقتصرت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها والمعالجات الإحصائية المناسبة.

مصطلحات الدراسة

استراتيجيه التدريب: هي عبارته عن انشطه متنوعه تهدف الى تصميم وتنفيذ مجموعه من الممارسات والسياسات المرتبطة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقه التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم فى تحقيق اهداف الشركة الاستراتيجيه (بوقطف، 2014).

اداء العاملين: هو مستوى اداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات الوظيفة المنوطه به (البارودي، 2015).

الإطار النظري

استراتيجيه التدريب

عمليات متنوعة فى اتخاذ القرار الاستراتيجي تؤثر على تطوير الأداء طويل الأجل وتطوير موظفى الشركة ومدى معرفتهم للمعارف والمهارات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجيه التدريب هي الاستراتيجيه العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة التي يجب تحقيقها (Denis, 2011)،

كما ويتم تعريفها أيضاً على أنها العملية التي تهدف إلى اتخاذ قرارات استراتيجيه تؤثر على تطوير وتنمية أداء الموظفين فى المؤسسة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعرفة والكفاءات، حيث إنّ استراتيجيات التدريب يمكن أن تمثل مجموعة من التطبيقات والإجراءات الفلسفية المتخذة تجاه ما ينبغي أن تكون عليه المادة التدريبية وطبيعة إجراءاتها التنفيذية فى عملية نقل التدريب التي ما تزال غير دقيقة وواضحة تجاه الموظفين فى المنظمات التدريبية مما يشير ذلك الى أن مستوى ودرجة نجاح تلك الاستراتيجيات يعتمد على مدخلات العملية التدريبية لا سيما الخبرات والمعارف والحاجات التدريبية والمستلزمات التنفيذية وكلها وما الى ذلك من طبيعة المجتمع وقيمه وأهدافه الفلسفية فضلاً عن مستوى تقدمه بين دول العالم ونظرتة الى التدريب والعملية التدريبية. إن هذه المستحدثات فى الاستراتيجيات التدريبية لم تشر الى ان اعتماد احدهما افضل من اعتماد الأخرى وقد قاد ذلك الى أن التدريب بقي على ما هو عليه من قبول أو رفض نوع الاستراتيجيه طبقاً لطبيعة ونوع التدريب وأهدافه بحيث لم نجد أي من المؤسسات التدريبية تولي اهتماماً بالغاً فى استراتيجيه دون أخرى على الرغم من تقدمها أو تأخرها ولم نجدها تشير الى تحديد أي من الاستراتيجيات افضل من الأخرى، وهذا يعني أن لكل استراتيجيه محاسنها التدريبية ومساوئها (حمدوبة، 2015).

خطوات اعداد استراتيجيات التدريب

تعتمد نظرية تطوير وتنمية العاملين (استراتيجيه التدريب) على مكونات اساسية والتي هي فى حد ذاتها خطوات التدريب وهي (ماهر، 2015):

1. معرفة الاحتياجات التدريبية وتحديدها وهي عبارة عن الاحتياجات والاهداف.
2. تصميم برنامج التدريب ويشمل على موضوعات التدريب واساليبه، ومساعدة المدربون على تحديد الميزانيات.
3. تنفيذ برامج التدريب وتشمل الجدول الزمني ومكان التدريب والمتابعة اليومية للتدريب.
4. تقييم كفاءة التدريب وفه يتم تقييم المتدربين وتقييم اجراءات البرنامج وتقييم نشاط التدريب ككل.

عوامل اختيار استراتيجيه التدريب

لا بد أن يعتمد قرار الاختيار على تفسير المتغيرات للتوصل الى أفضل الاستراتيجيات من حيث الكفاءة والفاعلية، وذلك من عدة وجوه منها حسب ما جاء فى بوقطيف(2015):

1. **الأهداف التدريبية:** إن الاعتبار الذي يفوق كل الاعتبارات فى اختيار الاستراتيجيه هو هدف التدريب، فإذا كان هدف وحدة معينة من الوحدات التدريبية هو تنمية معارف المتدرب الوظيفية.
2. **المحتوى النظري للمادة:** ويفيد فى وضع الاستراتيجيه معرفة مدى استقراره أو قابليته للتغيير إضافة أو حذفاً، وهل يعتمد على العرض اللغوي أم يحتوي على التوضيحات من رسوم بيانية وجداول وغيره، وسهولة وصعوبة تحويله إلى مساعدات تدريبية، الفكرة التدريبية واضحة فيه، ومدى تعبيره عن الهدف التدريبي.
3. **المتدربون:** من حيث . مستوى التعليم، والخبرة السابقة، والنضج والقدرة على التقبل، الموقع الوظيفي، المهمة المطلوبة منهم.
4. **المدربون:** يعتبر عدد ونوعية وكفاءات المدربين المتوفرين من العوامل المهمة التي يجب أخذها فى الحسبان فى اختيار استراتيجيه التدريب. ولنأخذ موقفاً معيناً على سبيل المثال. إذا كان عدد المدربين المؤهلين فنياً للتعامل مع خلفيات المتدربين غير متوفر بالأعداد الكافية، فإن الموقف يستلزم استخدام المواد التدريبية المبرمجة بدلاً من استخدام مزيج من البيان العملي والأداء، والذي قد يعتبر أكثر ملائمة للموقف.
5. **مكان التدريب، والإمكانات التدريبية:** يتطلب استخدام كل استراتيجيه أنواعاً من الإمكانات والأجهزة والمواد التدريبية ... على سبيل المثال: إذا تقرر استخدام الحاسب الشخصي (Pc) وسيطاً فى تقديم وحدة تدريبية، وإذا كان الحاسب غير متوفر فإن الأمر يتطلب استخدام بديل آخر. إن الوقت المتاح لوحدة تدريبية معينة يتحكم أيضاً فى الاستراتيجيه المختارة، فالمؤتمر، والأداء، والطرق التي تعتمد على مشاركة المتدرب

تستغرق وقتاً أطول من طريقتي المحاضرة والبيان العملي. فإذا كان الوقت متاح للتدريب ضيقاً جداً، فإن الأمر قد يتطلب اللجوء إلى بديل للطريقة التي تعتبر أكثر فعالية.

6. **التكاليف:** تعتبر التكاليف من العوامل عظيمة الأهمية في أي برنامج تدريبي. إن المعايير الخاصة بالتكاليف لا تعتبر عاملاً منفصلاً أو متميزاً عن بقية العوامل، حيث أنه من الواضح أن الوقت والإمكانات والأفراد وما شابه ذلك يترتب عليها تكلفة، ولكن هناك بندان لهما أهمية كافية يترتب عليها ضرورة معالجة التكاليف كعنصر مستقل، هما: إن تكلفة الاستراتيجية يجب أن تكون معقولة إذا ما قيسَت بفاعلية التدريب. وبافتراض تساوي العوامل الأخرى، فإن العائد إذا كان في شكل فاعلية التعلم الخاص باستراتيجيه معينة لا يبرر التكاليف الإضافية التي يتم تحملها نتيجة استخدام هذه الاستراتيجية، فإن الأمر قد يستلزم استخدام استراتيجية أقل تكلفة، حتى ولو كانت فاعليتها أقل قليلاً، وأنه يجب أن يبرر الوفرة في الوقت والأفراد والإمكانات الاستثمار في الاستراتيجية. والنقطة التي يراد التركيز عليها هنا هي ضرورة وجود علاقة مرضية بين الاستثمار في الاستراتيجية، والتوفير في بقية المجالات. وبشكل موجز يمكن القول: إنه في ظل الظروف العادية يجب أن تتوازن تكلفة الاستراتيجية بصرف النظر عن فاعليتها مع التوفير في الجوانب الأخرى للبرنامج التدريبي.

انواع استراتيجيات التدريب:

وذكر حزام (2020) ان أهم انواع استراتيجيات التدريب كما يلي:

1. **استراتيجيه المحاضرة:** أقدم وأكثر طرائق التدريب والتدريس استخداماً وتكاد لا تخلو أي طريقة تدريبية أو تدريسية قليلاً أو كثيراً من المحاضرة حيث تعتمد على الإلقاء المباشر من المدرب فيشرح المعلومات مستعيناً من حين لآخر بالسبورة بينما يستمع المتدربين إلى ما يقوله المدرب، المحاضرة طريقة اقتصادية فعالة في عالم التدريس والتدريب حيث انها غير بحاجة إلى كافة الامكانيات والمتعلقة بالمادة والبشر أضف الى ذلك مناسبتها للعديد من المواد وقدرتها على الاستخدام في مجالات عدة.

2. **استراتيجيه التدريس المصغر:** هي نشاط تدريبي ينظمه المدرب على المشاركين في دورات إعداد المدربين، أو المشرف على الطلاب المعلمين كلية التربية، أو المشرف التربوي مع المعلمين المبتدئين للتدريب على مهارة تعليمية محددة، من خلال إعداد وتقديم درس مصغر (5 - 10 دقائق) أمام خمسة أو ستة من الزملاء الذين يتناوبون تأدية دور الطلاب

الحقيقيين، ثم إتباع الدرس بجلسة تغذية راجعة (8 - 10 دقائق) يقدمها المشرف وبقية المشاركين فى بيئة يسودها الدعم والثقة.

3. **استراتيجيه المناقشة:** المناقشة ليست مجرد تسميع ولا مجرد حديث بين مجموعة من الناس بل هي أنشطة تعليمية وتدريبية تقوم على تبادل الحديث التي ينظمها ا المدرب مع متدريه حول موضوع الدرس ويهدف من خلالها إلى تحديد مستوى التعلم الذي وصل إليه المتدربين، وذلك اعتماداً على تصنيف " ثورندايك " للتعلم.

معوقات تطبيق استراتيجيه التدريب والتطوير

تؤثر على تطبيق استراتيجيه التدريب فى المنظمات مجموعه من المعوقات يمكن ذكرها كما يلي (هداش، 2022):

- عدم التزام ودعم الإدارة العليا لجهود التخطيط الاستراتيجيه فى المنظمة.
- عدم اهمية الدور الاستراتيجي للتدريب للمنظمة.
- ضعف الرؤيا من الجميع فى المنظمة لأهمية التدريب.
- عدم وضوح السياسات العامة للمنظمة
- وجود الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تتسم بالجمود.
- عدم الإهتمام بتوفير الموازنات المالية للتدريب
- قلة فى توفير الرقمنة المستخدمة فى التدريب.
- قلة فى توفير الثقافة التنظيمية المستخدمة فى التدريب
- عدم توفر بطاقات الوصف الوظيفى للوظائف فى المنظمة.
- الإحتياجات التدريبية هي الأساس والخطوة الأولى فى إدارة العملية التدريبية.
- ضعف نماذج تقييم الأداء المستخدمة فى المنظمة.

مفهوم اداء العاملين

إن مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر غموضاً و تعقيداً ، وما يجب التأكد منه فى البداية هو أنه تنفيذ أمر أو مهام أو واجب أو أنشطة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به ، و الأداء كذلك هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما ، لذلك

يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لقيام التنظيمات ، وهذا ما جعلنا نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف الأداء ومكوناته والعوامل المتحركة فيه ودراسات الأداء وقياسه وفي الأخير تناولنا تقييم الأداء الذي يعتبر نقطة مهمة من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة فاعلية العمال (نبيل، 2012).

الأداء كلمة إنجليزية الأصل REFORMANCE والتي كانت في البداية أعمال وأشغال أو استغلال ما، لكن اتسع هذا المفهوم بعد فترة وأصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها. فبالنقد العلمي و التقني استعملت هذه الكلمة للدلالة على الكفاءة و الفعالية لقياس و تحقيق أهداف المنشأة ، وقد تعرض الباحثون و العلماء إلى تعريف الأداء و من بينهم G.NEBTO بقوله " عن الأداء هو النتائج المحصل عليها ، وهو يعني قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف المعينة، كما وان الأداء هو مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم و مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ، ومدى سلوكهم أثناء العمل ، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أساليب الأداء، وبمعنى آخر هو الأداء هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله، كما ويعرف على أنه مدى صلاحية العامل لعمله و سلوكه فيه من أجل النهوض بأعباء عمله ، و تحمله لمسئوليته في مدة زمنية محدد (المحاسبة، 2013).

مكونات أداء الموظفين :

حيث جاء في العاصي(2022) ان اداء الموظفين يتكون من:

1. الأنشطة و مهام الأداء : حيث يرى لويس بلون Louis.Belloun أنه لمعرفة الأنشطة و المهام التي يتكون الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل المجزأة إلى عناصر و من ذلك تحليل العمليات و الذي يبين لنا مجموعة من الحركات يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة ، و لا تقتصر على معرفة الأنشطة المستقرة للأداء ، بل تتعداه إلى معرفة المهام تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو تغير العمال للظروف المحيطة بالأداء، فمثلا على سبيل الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن حسب الأوقات تغير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة .

2. العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل: أن تجمع الأنشطة على مهام، والمهام إلى أعمال، ثم تحديد علاقات التكامل أو القدرات بين الأنشطة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وساعد هذه العلاقات في تصميم وإعادة تصميم التنظيم.

اهداف تقييم اداء العاملين

تتمثل اهدف تقييم العاملين فى ايجاد معلومات موثوقة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم، وتحسين وزيادة كفاءة الأداء، بالإضافة الى مقارنة الاداء الحالي بالأداء السابق. حيث يعتبر نظام تقييم الاداء للعاملين مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم وضع تقدير موضوعي للوصول الى النتائج المرجوة (الباطني، 2019).

معايير تقييم اداء العاملين

وضح خالد (2017) مجموعة من المعايير لتقييم اداء العاملين كما يلي:

1. الجودة: تمثل جودة الاداء مدي مطابقة اداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى اداء العامل)، وتنعكس ايضاً الي مدي تلبية رغبات العملاء.
2. الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية او حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب ان تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.
3. الوقت: يمثل الوقت أحد اهم موارد المؤسسة (المعلومات، الأفراد، الموارد المالية... الخ)، وما يميزه انه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافى لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.
4. الاجراءات: هي اجراءات من اداء العاملين المهمة للهدف المراد الوصول اليه، لهذا من الواجب الاتفاق على الخطوات المصرح بها من اجل تحقيق الأهداف.

مؤشرات أداء العاملين

تتمثل مؤشرات أداء العاملين في المعرفة وهي إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم. أيضا مؤشر المهارة وهي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفا في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما أي القدرات التي يمتلكها الفرد. أيضا مؤشر العمل الجماعي وهو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل والتعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق. بالإضافة إلى مؤشر التواصل وهو عملية استخدام الكلمات أو الأصوات أو العلامات أو السلوكيات للتعبير أو تبادل المعلومات أو الأفكار والمشاعر وغيرها مع الأشخاص الآخرين. ومؤشر القدرة المتمثل في موهبه مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح. ومؤشر المعايير وهو المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف ويستخدم بشكل عام كمثال أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء (Ramya , 2016).

الدراسات السابقة

دراسة العاصي (2022) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التدريب وتأثيرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وفق بعض المتغيرات. كما يهدف إلى تحديد مدى تطبيق استراتيجيات التدريب في الشركات الصناعية الأردنية. طور الباحثان استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على محورين. وزعها على عينة قوامها (500) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وقياس مدى فاعليتها وموثوقيتها، أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا لاستراتيجيات التدريب على أداء العمال في الشركات الصناعية الأردنية، كما بينت أن استراتيجيات التدريب تطبق إلى حد كبير من قبل الشركات الصناعية الأردنية، وتشير النتائج إلى أن درجة أداء الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية الحجم كبير، ومن توصيات الدراسة إجراء دراسة مماثلة لدول أخرى غير الأردن.

واجرى سواريز (Soareyz,2021) دراسة كان الهدف منها معرفة دور استراتيجيه التدريب فى تحسين أداء موظفى الشركات الصناعية فى مونتفيدو بالارغواي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بناء استبانته مكونه من (40)فقرة مبنية وفق 4 محاور، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونه من (450) موظف وزعت عليهم وذلك بحسب نوع الصناعات التي تمارس، وتم التحقق من خصائص المقياس السيكومترية، وقد أشارت نتائج الدراسة دور استراتيجيه التدريب فى تحسين أداء موظفى الشركات الصناعية فى مونتفيدو بالارغواي كبيره، وتبين انه لا يوجد فروق فى استجابات افراد عينة الدراسة نحو دور استراتيجيه التدريب فى تحسين أداء موظفى الشركات الصناعية فبالارغواي تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الا انه تبين انه هناك فروق فى استجابات افراد عينة الدراسة نحو دور استراتيجيه التدريب فى تحسين أداء موظفى الشركات الصناعية فبالارغواي تعزى لمتغير نوع الصناعات وكانت الفروق لصالح الصناعات الكيمائية.

دراسة علي (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيه التدريب على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمت الدراسة التطبيقية على عدد (45) شركة بترول الواقعة فى نطاق محافظات القاهرة والاسكندرية، و استخدمت الدراسة الاستقصاء للحصول على البيانات حيث أجريت الدراسة على عدد (377) قائمة استقصاء جمعت من الشركات. وتوصلت إلى وجود أثر لتطبيق استراتيجيه التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا) على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري. شركات قطاع البترول المصري تطبق استراتيجيه التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا) بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (4.182). أداء العاملين فى شركات قطاع البترول المصري جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (4.012).

وقدم حميدي (2019) دراسة كان الهدف منها معرفة دور استراتيجيه التدريب فى تحسين اداء الموظف ومدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب. وتوصلت الدراسة الى ان اغلب الموظفين قد تحسن اداؤهم وزادت كفاءتهم ومهاراتهم وهذا من خلال الدورات التي تنظمها المؤسسة كما ان

استراتيجيه التدريب لها دور هام فى تغيير الفعاليات المرتبطة بوظائف ادارة الموارد البشرية وبالتالي على اداء المؤسسة.

دراسة حامد واحمد (2019) هدفت الدراسة لاختبار أثر استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين أداء العاملين فى الشركات المساهمة العامة الصناعية السودانية، بالتطبيق على شركة سكر كنانة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقد تم توزيع 73 استبانة على مختلف الشرائح العمرية والاجتماعية وقد أدى تحليل البيانات إلى عدد من النتائج منها تساهم عملية استخدام الطرق الحديثة فى التدريب على تحسين الكفاءة الإنتاجية. وإن استخدام الرقمنة فى عملية التدريب يساهم فى تحسين مستوى أداء العاملين. وكذلك أهداف البرامج أهداف الشركة. وخلص البحث عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية، وكذلك ضرورة التنوع فى عرض البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها واتباع أساليب مختلفة فى التدريب، وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين فى هذه الشركات، وضرورة التخطيط المسبق للعملية التدريبية لتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستويات أداء الأفراد العاملين فيها.

دراسة بوزرقاطة (2019) إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز أثر التدريب على أداء الموظفين بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة. حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيانات إلى إظهار مدى مساهمة التدريب فى التأثير على أداء الموظفين فى المنظمة محل الدراسة. واعتمد المنهج الوصفى والتحليلي، وتم التحليل اللازم للإجابة على إشكالية الدراسة، وللوصول الى هدف البحث وزعت (60) على الموظفين، لجمع البيانات من أفراد العينة المتمثلة فى الموظفين الإداريين التابعين لمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، تم استرداد 40 استبيان. وكانت النتيجة وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء، كما توجد أيضاً علاقة أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين.

واجرى القرالة (2018) دراسة بعنوان اثر تطبيق استراتيجيه التدريب علي اداء العاملين فى دائرة الارصاد الجوي هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي اثر تطبيق استراتيجيه التدريب علي اداء العاملين بالدائرة، وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود اثر لتطبيق استراتيجيه التدريب بأبعادها

(دعم الادارة العليا ومراحل العمليات التدريبية) بمستوي متوسط، وجاء مستوى اداء الموارد البشرية مرتفعاً، واوصت الدراسة بضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من الادارة العليا لتبني استراتيجيه واضحة للتدريب.

دراسة (Shafiq,Hamza,2017) هدفت للتعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين فى شركة خاصة فى ماليزيا والتي أجريت على 105 موظفين، تمت دراسة تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التدريب أثناء العمل - التدريب فى المراكز التدريبية - الإثراء الوظيفى - الدوران الوظيفى) على أداء العاملين. حيث تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده (التدريب أثناء العمل، التدريب فى المراكز التدريبية، الإثراء الوظيفى، الدوران الوظيفى) والأداء ولكنها أقوى فى حالة الإثراء الوظيفى. وأهم ما أوصت به الدراسة: ان الشركة بحاجة أن تنفذ سياسات وبرامج موارد بشرية متقدمة لتحقيق هدفها. وإن بناء موظفين عاليي الأداء المنظمة وتبني مكان عمل مريح حيث الموظفين يضطرون ويحتاجون للعمل. وأكثر من ذلك على المنظمة أن تزود التدريب والتطوير بالتغيرات التكنولوجية وان تقدم الثقافة اللازمة لتطوير التدريب المناسب، وعلى المنظمة أن تبتكر نشاطات تدريبية وتطويرية كثيرة لتحسن أداء العاملين من خلال تحسين معلوماتهم عن الشركة وتحسين مهارات العاملين، بالإضافة إلى أن على المنظمة أن تبني شبكة اتصالات فعالة بين موظفيها.

دراسة (Asad & Mahfod، 2015) هدفت الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين فى شركة أجيلىتي ، وادراك مدى أهمية وتأثير التدريب على تحقيق أهداف الشركة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء، وأن برنامج التدريب والتطوير له تأثير كبير على أداء المنظمة، وأن إنفاق المنظمة على التدريب يحقق نتيجة جيدة لنجاح التدريب خاصة عندما يقوم مديرو الإدارات بمتابعة التقدم فى أداء موظفيهم.

دراسة (Angela، 2014) هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التدريب فى أداء العاملين فى بعثة الأمم المتحدة فى الصومال. تكون مجتمع البحث من (144) عاملاً فى البعثة، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (45) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان التدريب يؤثر على

أداء العاملين من خلال الأثر الإيجابي لدمج العاملين في عمليتي التغيير والإبداع، والأداء الأفضل وزيادة الدافعية نحو العمل. كما أن التدريب يرفع أداء العاملين عن طريق التأثير الإيجابي على مستوى تحفيزهم عندما يشعرون بالتميز والاهتمام من قبل المنظمة، ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تطوير صفاتهم القيادية الإيجابية، وتحفيزهم لأداء العمل، وزيادة رضاهم عن العمل، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الخاصة، وتوفير فرص أفضل لزيادة الأجور والترقية عن طريق التأثير في نشاطات العمل.

منهجية الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من أجل تحقيق أهداف الدراسة (منهج الدراسات الارتباطية) هو طريقة وصفية تستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل ومتغير تابع) ، وما إذا كانت هذه العلاقة موجبة أم سلبية ، ومن ثم التنبؤ بشكل رقمي بمستوى معين من قيمة الارتباط، وتعتبر الارتباطات خطوة في البحث الأولي ، وتوجه الباحثين إلى دراسات أكثر شمولاً ، ثم في الخطوات التالية لمزيد من الدراسات السببية أو التجريبية التي يمكن تحقيقها مع المزيد من النتائج المنطقية، كما ويتم استخدام العديد من معاملات الارتباط (بيرسون ، سبيرمان ، كيندل وغيرها من المعادلات)(علاونه،2022).

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة تكون من جميع الإداريين في الشركات الصناعية في الكويت والبالغ عددهم ما يقارب (400) إداري، حيث تم استخدام أسلوب العينة المتيسرة وتم اختيار منهم (197) موظف إداري في الشركات الصناعية في الكويت، وتم استخدام معادلة راو سوفت وجداول مرجان والتي أعطت نفس النسب فيما يتعلق بحجم العينة، حيث تم توزيع عليهم استبانة تم الحصول منها على (194) استبانة صالحة للتحليل، وفيما يلي وصفاً لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1) عينات البحث موزعة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من خمسة سنوات	40	20.6
	من خمسة إلى أقل من عشر سنوات	58	29.9

22.2	43	من عشرة سنوات الى خمسة عشر سنة	
27.3	53	أكثر من خمسة عشر سنة	
100.0	194	المجموع	
16.5	32	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
50.5	98	بكالوريوس	
33.0	64	دراسات عليا	
100.0	194	المجموع	
12.4	24	مدير	المسمى الوظيفي
16.0	31	نائب مدير	
18.6	36	رئيس قسم	
53.1	103	اخرى	
100.0	194	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

أداة الدراسة:

أعدت الباحثة أداة البحث (الاستبانة) بعد الاطلاع على المؤلفات البحثية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، حيث تعتمد على مقياس سعيد البحثي (2019) ومقياس أبو الرب (2020). حيث تكون عدد عناصر الأداة (20) فقرة موزعة على محورين حيث يتعلق المحور الأول باستراتيجيه التدريب (15) فقرة والمحور الثاني يتعلق بأداء الموظفين مكون من (5) فقرات، حيث اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وبناء فقرات في الاتجاه الإيجابي، وتعيين أوزان للفقرات على النحو التالي: موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، غير موافق: درجتان، غير موافق تمامًا: درجة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الاداة تم عرضها على لجنة من المحكمين ذوي الخبرة في مجالات العلوم الإدارية والاقتصادية، والطلب منهم التعليق على فقرات الاستبيان بحذف وتعديل واقتراح فقرات جديدة، وتحديد مدى انطباق الأداة على موضوع البحث، حيث يتكون الاستبيان من (22) فقرة، وبناءً على ملاحظات السادة المحكمين، تم تعديل أداة البحث إلى شكلها النهائي المكون من (20) فقرة موزعة على محورين، وبالتالي تتمتع الأداة بصلاحية المحتوى.

ثبات الأداة:

من أجل استخلاص معامل الثبات استخدمت الباحثة معادلة كرونباخ ألفا ، كما وبلغ معامل الثبات للمحور الاول (0.89) وعلى المحور الثاني (0.76) وهذه القيمة التي تم التوصل اليها مناسبة وتحقق اغراض هذا البحث.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم التوصل الى التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعادلة كرونباخ ألفا ، واختبار تحليل اختبار تباين الاحادي ، واختبار الانحدار البسيط.

نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيه التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من (20) فقرة موزعه على محورين، وتم تم توزيعها على عينة مؤلفة من (194) موظف، ولتفسير نتائج الدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية التالية:

- أكبر من 3.5 درجة تطبيق كبيرة
- 3.5-2.5 درجة تطبيق متوسطة
- أقل من 2.5 درجة تطبيق قليلة

فيما يلي مقدمة لنتائج البحث:

أولاً: نتائج ومناقشة اسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما مدى تأثير استراتيجيه التدريب على أداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الانحدار ر (Regression) بين محوري الدراسة ونتائج الجدول (2) تبين ذلك.

الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار التنبؤ بمدى تأثير استراتيجيه التدريب على أداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية؟

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F ()	β معامل التأثير	مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	0.832	1	0.832	56.587	0.477	0.000*	7.522	0.228	0.477
الخطأ	2.824	192	0.015						
المجموع	3.656	193							

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$)

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

تشير النتائج فى الجدول (12) الى ان مدى تأثير استراتيجيه التدريب على أداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية كانت كبيرة، وذلك بدلالة الارتباط الذي ظهر وبلغ (0.47) أي ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيه التدريب و أداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية، وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وفيما يتعلق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد كانت هناك علاقة ونوعها ايجابي، كما وتبين ان ما نسبته (0.22) من التأثيرات على اداء العاملين سببها استراتيجيه التدريب وان والباقي يعود على عوامل اخرى.

السؤال الفرعي الأول: ما واقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخلاص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل جزء من الأداة، كما هو موضح فى الجدول أدناه:

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين

رقم الفقرات	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	15	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب.	4.89	0.311	كبيرة
2.	5	لدى الشركة قسم متخصص فى تطبيق استراتيجيات التدريب.	4.78	0.416	كبيرة
3.	14	يتم اختيار المدربين الاكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.	4.63	0.484	كبيرة
4.	8	يوجد فى الشركة برامج تساعد علي رفع جودة التدريب.	4.61	0.488	كبيرة
5.	9	توفر الشركة مجموعة برامج تدريبية تساعد فى تحسين وتطوير المهارات والقدرات.	4.56	0.508	كبيرة
6.	3	يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن اولويات الإدارة العليا.	4.52	0.501	كبيرة
7.	6	تخطط الشركة للبرامج التدريبية بشكل مسبق.	4.49	0.501	كبيرة
8.	13	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.	4.48	0.501	كبيرة
9.	12	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء علي اهداف واضحة ومكتوبة.	4.46	0.500	كبيرة
10.	2	تهتم الإدارة العليا باستراتيجيات التدريب اثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة.	4.41	0.494	كبيرة
11.	4	تسعي الإدارة العليا لإيجاد طرق واساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجيات التدريب.	4.39	0.488	كبيرة
12.	1	لدى الأدارة العليا القناعة التامة بتبني افكار ايجابية الاستراتيجيات التدريب.	4.29	1.288	كبيرة

13.	11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء .	4.11	0.399	كبيرة
14.	10	تهتم الشركة بتنوع اساليب التدريب المقدمة.	4.01	0.432	كبيرة
15.	7	توفر الشركة برامج تدريبية مختلفة على مدار العام.	2.57	1.516	متوسطة
الدرجة الكلية			4.3464	0.13763	كبيرة

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

تشير البيانات في الجدول (3) أن واقع استراتيجيه التدريب في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كان كبير، حيث كانت درجاتها ما بين الكبيرة والمتوسطة، كما تراوحت المتوسط الحسابي بين (4.57) و (2.57)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية حيث بلغت (4.34) وهي درجة كبيرة، وهذا يؤكد على ان واقع استراتيجيه التدريب في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كان كبير، وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان هناك اهتمام من قبل الادارات في الشركات الصناعية باستراتيجيات التدريب وتعمل على متابعتها باستمرار، كما وان الشركات الصناعية في الكويت تعمل على تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب من اجل الحصول على نتائج للتدريب، كما وان للشركات الصناعية في دولة الكويت لديها قسم متخصص في تطبيق استراتيجيات التدريب، وانه يتم اختيار المدربين الاكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية من اجل تحقيق اعلى اهدافها، كما ويوجد في الشركة برامج تساعد علي رفع جودة التدريب، كما وان الشركات الصناعية في الكويت توفر مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات، وان تطبيق استراتيجيات التدريب يعتبر من ضمن اولويات الإدارة العليا، كما وانه يتم اختيار المتدربين بناء علي التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم في الشركات الصناعية الكويتية.

السؤال الفرعي الثاني: ما درجة اداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخلاص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل جزء من الأداة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة اداء العاملين فى الشركات

الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين

رقم الفقرات	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	16	يملك العاملون فى الشركة المعارف والمهارات الأساسية الضرورية لنجاز العمل.	4.85	0.311	كبيرة
2.	17	يلتزم العاملون فى الشركة بتطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل.	4.39	0.489	كبيرة
3.	18	يتمتع العاملون فى الشركة بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين.	4.21	0.406	كبيرة
4.	19	يمتاز العاملون فى الشركة بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه.	3.87	0.566	كبيرة
5.	20	يلتزم العاملون فى الشركة بأوقات الدوام (الحضور والانصراف).	3.16	1.434	متوسطة
الدرجة الكلية			4.0907	0.39428	كبيرة

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة فى الجدول أعلاه ان درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة وان جميع فقراتها ايضاً كبيرة عدا الفقرة رقم (20) ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.85) إلى (3.16)، كما وبلغت الدرجة الكلية (4.09) وهذا ما يؤكد على ان درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان العاملين يقومون بوظائفهم على اكمل وجه وان لديهم اهتمام كبير فى تطبيق كافة المتطلبات التي تقع على عاتقهم وفقاً لوظائفهم، كما ويمتلك العاملون فى الشركات الصناعية المعارف والمهارات الأساسية الضرورية من اجل انجاز العمل، كما وان العاملون فى الشركة الصناعية يلتزمون بتطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل، وانهم يتمتعون بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين، كما ويمتاز العاملون فى الشركات الصناعية بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه.

نتائج ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استراتيجيه التدريب في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية والمتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	32	4.2875	0.07655
بكالوريوس	98	4.3612	0.14325
دراسات عليا	64	4.3531	0.14629
المجموع	194	4.3464	0.13763

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اختلافات في المتوسط الحسابي لمستوى المتغير (المؤهل العلمي)، ومن أجل معرفة هذا الاختلاف اذا كان دال احصائي، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، كما هو موضح في الجدول (6):

الجدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع استراتيجيه التدريب في

الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.135	2	0.068	3.674	0.027
	داخل المجموعات	3.520	191	0.018		
	المجموع	3.656	193			

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال البيانات الواردة فى الجدول السابق ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فى متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.02) وهذه القيمة أقل من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة الفروق لصالح أي فئة تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7) المقارنات البعدية بين مستويات متغير المؤهل العلمي

المقارنات	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم فأقل		-0.07372**	-0.06563**
بكالوريوس			0.00810
دراسات عليا			

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال البيانات فى الجدول السابق ان الفروقات كانت ما يلي:

دبلوم فأقل وبكالوريوس وكانت لصالح البكالوريوس.

دبلوم ودراسات عليا وكانت لصالح دراسات عليا.

ومن الملاحظ ان الفروقات كانت بين الدبلوم فأقل وبين البكالوريوس والدراسات العليا ولصالح البكالوريوس والدراسات العليا وهذه النتيجة تشير الى ان حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا اشاروا الى ان تطبيق استراتيجيه التدريب فى الشركات الصناعية كانت كبيرة وبصورة اكبر من استجابات افراد عينة الدراسة من حملة شهادات الدبلوم فأقل، وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان حملة شهادات الدبلوم فأقل ليس لديهم علم كافى فيما يتعلق بعملية التدريب وكذلك باستراتيجيات التدريب كما وان هؤلاء الافراد لا يتوفر لديهم معلومات كافية عن استراتيجيات التدريب ولا يميزون بين ان كانت مطبقة بصورة كبيرة ام متوسطة على العكس من حملة شهادات البكالوريوس والدراسات عليا فانهم على دراية كاملة باستراتيجيات التدريب ويعرفون مدى تطبيقها فقد اشاروا الى تطبيقها بصورة كبيرة.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استراتيجيه التدريب في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية والمتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	40	4.3317	0.13544
من 5-أقل من 10 سنوات	58	4.3598	0.13212
10-15 سنة	43	4.3163	0.13808
اكثر من 15 سنة	53	4.3673	0.14300
المجموع	194	4.3464	0.13763

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اختلافات في المتوسط الحسابي لمستوى المتغير (المؤهل العلمي)، ومن أجل معرفة هذا الاختلاف اذا كان دال احصائي، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، كما هو موضح في الجدول (9):

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع استراتيجيه التدريب في

الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	.081	3	0.027	1.439	0.233
	داخل المجموعات	3.575	190	0.019		
	المجموع	3.656	193			

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

من البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابة عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب بسبب سنوات الخبرة. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.23) وهذه القيمة أعلى من (0.05) ، وهذه النتيجة تعني أن الفرضية الصفرية المتعلقة بسنوات الخبرة لم يتم رفضها، وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان استراتيجيات التدريب هي استراتيجيه قائمه بحد ذاتها تعتمد على العمليات التدريبية وانها ليست بحاجة الى خبرة من اجل معرفة اذا مان هناك تطبيق لها ام لا كونها ممارسات يمكن ان يلاحظها كافة المؤهلين وبغض النظر عن سنوات خبرتهم، وان استراتيجيات التدريب ليست بحاجة الى خبرات كبيرة من اجل معرفة اذا كانت تطبق ام لا.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة اداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية والمتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	32	3.6875	0.31289
بكالوريوس	98	4.2082	0.32859
دراسات عليا	64	4.1125	0.39661
المجموع	194	4.0907	0.39428

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المؤهل العلمي)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (6):

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة اداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	6.585	2	3.292	26.853	0.000
	داخل المجموعات	23.418	191	0.123		
	المجموع	30.003	193			

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن هناك فرقا معنويا إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابة عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية من حيث المؤهلات التعليمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهذه القيمة أقل من (0.05). تشير هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، ومن اجل اكتشاف فئة الاختلاف التي تفيد أي فئة، واعتمد اختبار LSD، يوضح الجدول (12):

الجدول (12) المقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي

المقارنات	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم فأقل		-0.52066**	-0.42500**
بكالوريوس			0.09566
دراسات عليا			

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال البيانات في الجدول السابق ان الفروقات كانت ما يلي:

دبلوم فأقل وبكالوريوس وكانت لصالح البكالوريوس.

دبلوم ودراسات عليا وكانت لصالح دراسات عليا.

أي ان اداء العاملين لحملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا اكبر من اداء العاملين من حملة الدبلوم فأقل، وتفسر الباحث هذه النتيجة الى انه حملة شهادات البكالوريوس والماجستير بالطبع لديهم معلومات وخبرات اكثر من حملة شهادات الدبلوم فأقل، وبالتالي فان ادائهم سيكون

اعلى من حملة الدبلوم كما وان حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا يستلمون اعمال تختلف عن الاعمال التي يستلمها حملة شهادات الدبلوم فاقل وبالتالي يقع على عاتقهم انجاز اعمال اكثر ويحاولون جاهدين انجاز العديد من الاعمال ولهذا كانت الفروق لصالح حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فى متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة اداء العاملين فى الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ومن اجل اختبار هذه الفرضية والمتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.38683	4.0100	40	اقل من 5 سنوات
0.40307	4.1586	58	من 5-أقل من 10 سنوات
0.39583	4.0372	43	10-15 سنة
0.38298	4.1208	53	أكثر من 15 سنة
0.39428	4.0907	194	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق وجود فروق فى المتوسطات الحسابية فى مستويات متغير (سنوات الخبرة)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (14):

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة اداء العاملين فى

الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.699	3	0.233	1.511	0.213
	داخل المجموعات	29.304	190	0.154		

			193	30.003	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

المصدر: من اعداد الباحثة استناد الى مخرجات SPSS

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن متوسط استجابة عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية لا يختلف إحصائياً بشكل كبير عن ردود الموظفين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). نظراً لاختلاف وجهات النظر عن سنوات الخبرة، فإن مستوى الدلالة بلغ (0.21)، وهذه القيمة أعلى من (0.05)، وهذه النتيجة تعني أن الفرضية الصفرية المتعلقة بسنوات الخبرة لم يتم رفضها، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشركات الصناعية تحرص على أن يكون هناك أداء جيد للعاملين فيها وكذلك فأنها تختار عاملين أكفاء ذو أداء مميز ولهذا لا تؤثر سنوات الخبرة للعاملين على الأداء في الشركات الصناعية حيث أن الأفراد ذو الخبرات القليلة والخبرات الكبيرة ادائهم وفق المستوى المطلوب.

التوصيات

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج خرجت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها:

- توفير برامج تدريبية مختلفة على مدار العام في الشركات الصناعية في دولة الكويت.
- الاستمرار في زيادة الاهتمام بتنوع أساليب التدريب المقدم في الشركات الصناعية في دولة الكويت.
- على الشركات الكويتية الاستمرار في العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.
- على العاملين في الشركات الصناعية الكويتية الالتزام بأوقات الدوام.
- ضرورة استمرار العاملين في الشركات الصناعية على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

البارودي، منال (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر.

الباطني، السلطان (2019). تقييم اداء العاملين فى الدول العربية. ط3. الدار العربية للنشر والتوزيع: القاهرة.

بوزرقاطة، أمال (2019). أثر التدريب على اداء العاملين دراسة حالة موظفى مديرية جامعة محمد خيضر بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.

بوقطف، محمود (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره فى تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر: الجزائر.

حامد، آدم واحمد، شهاب (2019). اختبار اثر استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين اداء العاملين فى الشركات المساهمة الصناعية السودانية. بالتطبيق على شركة سكر كنانة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية. (3) 121-133.

حمدوبه، كوثر (2015). أثر التدريب فى تطوير اداء العاملين بالتطبيق على جامعة الجزيرة (2010-2014). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزعيم الازهري: السودان.

حميدي، اسماء (2019). التدريب الوظيفي على المستوى المحلي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سعيدة: مصر.

خالد، رجم (2017). مطبوعة مقياس الموارد البشرية. معهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح: الجزائر.

خزام، ديماء (2020). أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية: سوريا.

الزغبى، مروان (2022) دور التطور التكنولوجي في تحسين أداء موظفي الشركات الصناعية في سوريا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 6(2)، 147-162.

سعيد، حنان (2019). أثر استراتيجيه التدريب على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.

السويطي، عدنان (2021) واقع الاداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الصناعي في الاردن، مجلة دراسات في الادارة والاقتصاد، 12(6)، 155-169.

الشرعة، عطا الله (2014). ادارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق). دار الحامد للنشر والتوزيع: الاردن.

العاصي، محمود (2022) استراتيجيه التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية الاردنية في ضوء بعض المتغيرات، المجلة العربية للنشر العلمي، 11(7)، 231-267.

علي، ايمن (2020). أثر تطبيق استراتيجيه التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري. مجلة الشروق للعلوم التجارية. (2)12. 67-122.

القرالة، عبد المنعم (2018). اثر تطبيق استراتيجيه التدريب على أداء الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الحسين بن طلال: الاردن.

ماهر، احمد (2015). ادارة الموارد البشرية. ط4. الدار الجامعية: الاسكندرية.

المحاسنة، ابراهيم (2013). ادارة تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع: الاردن.

نبيل، سارة (2012). عن تقييم الاداء. المؤتمر العربي لادارة الموارد البشرية: مصر.

هداش، سامر (2022). موضوعات معاصرة في ادارة الموارد البشرية. ط3. الدار العالمية للنشر والتوزيع: القاهرة.

المراجع الاجنبية

Angela, A. (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. United States International University. (2)7. P 173-185.

ASAD,m & MAHFOD, j. Training and Development and its Impact on The Employee's Performance, A Study of Agility Company-Kingdom of Britain. Irmbr International Review of Management and Business Research, Vol, 4 Issue 3, (2015).

Denis, L. (2011). The Strategic impact and Application of the business, journal of European industrial. vol.26. P4-10.

Ramya, (2016)"The Effect of Training on Employee Performance," International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME), Vol 1.

Shafiq, S. and Hamza, S. M. (2017)" the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia", International Journal of Education, Learning and Training, Vol. 2, No. 2, pp. 42-56.

Soareyz,K(2021) The role of the training strategy in improving the performance of employees of industrial companies in Uruguay, Journal of Management and Entrepreneurship, 12 (8),86-98.