

أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"

الدكتور عبدالمنعم موسى القرالة

دائرة الأرصاد الجوية

d.garalih@yahoo.com

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (54) موظفاً من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً. وأوصت الدراسة بضرورة توفير دائرة الأرصاد الجوية مزيداً من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للدائرة، وضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لمواردها البشرية.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية التدريب، الأداء، الموارد البشرية، الأرصاد الجوية، القرالة.

**The impact of the implementation of the training strategy on the performance of human resources
"Applied Study: Jordanian Meteorological Department"**

Dr. Abed-Almenem Mousa Al-Garalih
Jordan Metrological Department
Director of Training Center
d.garalih@yahoo.com

ABSTRACT: This study aimed at identifying the impact of implementing the training strategy on the performance of human resources and how it could be implemented in the Jordanian Meteorological Department. The study that was conducted among (54) employees used the descriptive analytic approach. The results showed statistically that there is a significant impact. With the average of 3.58 the JMD is implementing the strategy at a mid-level with all its aspects -support and commitment of the high management, the variety of training programs, and the levels of training. And the performance of human resources in it is of high level.

Based on the results, the study recommended the necessity of providing The JMD with more support and attention from the high management to adopt definite training strategies in reference with its general strategies, and that the training programs should vary.

Keywords: Training Strategy, performance, human resources, meteorology, Garalih.

1. المقدمة: يعتمد تطور الموارد البشرية على تحديث اتجاهات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات التي تحدث في منظمات الأعمال، وذلك من خلال تبني الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ويعتبر تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم على وظائف إدارة الموارد البشرية أحد أهم هذه الاتجاهات. ترتبط إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض وتعتبر كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات مكملة للإستراتيجيات الأخرى التي تسعى إلى تحقيق متطلبات الخطة الإستراتيجية للمنظمة ككل. تُعد إستراتيجية التدريب من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدورها المحوري في تطور موارد المنظمة البشرية واكسابها المعارف والمهارات الحديثة، ويقوم المدخل الإستراتيجي للتدريب على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وعواملها المختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف في هذه البيئات من حيث الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ومن ثم تحديد احتياجات المنظمة التدريبية، وتتضمن إستراتيجية التدريب تصميم وتنفيذ برامج وسياسات متعددة غايتها خلق موارد بشرية مدربة وعلى قدر عالي من الكفاءة. يتطلب تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الى توفر عدة مقومات أهمها الأداء المرتفع للموارد البشرية والذي يتأثر بمجموعة من العوامل كما حددها (الشمائلة، 2015) والتي تتمثل في الرواتب والاجور

والمكافئات والحوافز والاستقرار الوظيفي وظروف العمل، وجاءت هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

2. مشكلة الدراسة: تأخذ معظم المنظمات الحكومية تدريب مواردها البشرية كإجراء روتيني ومتطلب أساسي لترقيع هذه الموارد حسب الأنظمة والقوانين التي تحكم القطاع الحكومي على الرغم من اختلاف وظائف هذا القطاع، ولا تربط الإدارات المسؤولة عن التدريب في هذا القطاع الهام بشكل رئيس بين تدريب الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية للمنظمة. ومن خلال عمل الباحث كمدير لمركز التدريب التابع لدائرة الأرصاد الجوية لاحظ أن بعض الأنظمة والقوانين التي تحكم عملية التدريب في هذه الدائرة تتصف بالقدم والجمود وعدم مواكبة التطور وبالتالي تعيق تطبيق الإستراتيجية الشاملة للتدريب. إن عدم توفر موارد البشرية مدربة ومؤهلة قادرة على مواجهة كافة التحديات ومواكبة التطور وأخذ التدريب كإستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق يعمل على تدني الأداء المؤسسي وبالتالي انخفاض جودة العمل. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟.

3. أسئلة الدراسة: يفرع من سؤال الدراسة الرئيس عدة أسئلة فرعية تتمثل بالاتي:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟:

- ما مستوى تطبيق دعم والتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟.
- ما مستوى تطبيق تنوع البرامج التدريبية كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟.
- ما مستوى تطبيق مراحل العملية التدريبية كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟.

السؤال الثاني: ما مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟.

4. أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- أ. إلقاء الضوء على موضوعي التدريب كفلسفة إستراتيجية وأداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية.
- ب. بيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية.
- ج. التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.
- د. التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

5. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من الأهمية العلمية والعملية:

الأهمية العلمية: تتمثل الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة والتي يؤمل أن يستفيد منها القطاع الحكومي، واستكمال الجهود العلمية المبذولة في دراسة وتطبيق إستراتيجية التدريب، وإثراء المكتبة العربية في مجال تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية وأثرها على أداء الموارد البشرية.

الأهمية العملية: تتمثل في مساعدة الإدارة والعاملين في دائرة الأرصاد الجوية للمشاركة والإطلاع على نتائج الدراسة التي تساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق إستراتيجية التدريب وتزويدهم بأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التدريب، ومساعدة القطاع الحكومي على تحسين وتطوير أداء موارده البشرية.

6. حدود الدراسة: تحددت هذه الدراسة بحدود مكانية وإجرائية، فمن حيث المكان تقتصر هذه الدراسة على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، ومن حيث الإجراء طبقت هذه الدراسة على عينة الدراسة وهم كافة العاملين في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال الفترة (2012-2017) في مركز التدريب التابع للدائرة أو خارجه وما زالوا على رأس عملهم.

7. مصطلحات الدراسة

إستراتيجية التدريب: مجموعة من الأساليب والقواعد والمبادئ المرتبطة بتدريب العاملين مبنية على خطط دقيقة مرتبطة بالخطة الإستراتيجية للمنظمة (العواودة، 2011). وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد تطبيق إستراتيجية التدريب في أداة الدراسة.

دعم والتزام الإدارة العليا: تبني الإدارة العليا فلسفة التدريب في جميع أنشطة وعمليات ودوائر المنظمة والتأثير على الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب (العبيدي، 2013). وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات دعم والتزام الإدارة العليا في أداة الدراسة.

تنوع البرامج التدريبية: مجموعة من أنواع البرامج التدريبية والتي تعتمد على أهداف التدريب والفئة المستهدفة والغاية من التدريب (عباس وعلي، 2007). وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات تنوع البرامج التدريبية في أداة الدراسة.

مراحل العملية التدريبية: المرحل والخطوات اللازمة لتطبيق العملية التدريبية (نجيب، 2017). وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مراحل العملية التدريبية في أداة الدراسة.

أداء الموارد البشرية: مجموعة من السلوكيات والأنشطة والواجبات التي يقوم بها الموظف والتي ترتبط بطبيعة عمله ومنظّمته، والتي يمكن الحكم عليها من خلال مقاييس خاصة بقياس الأداء (عاشور، 1998). وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداء الموارد البشرية في أداة الدراسة.

8. فرضيات الدراسة: يمكن صياغة فرضيات الدراسة بناءً على مشكلة وأسئلة وأهداف الدراسة كالتالي:

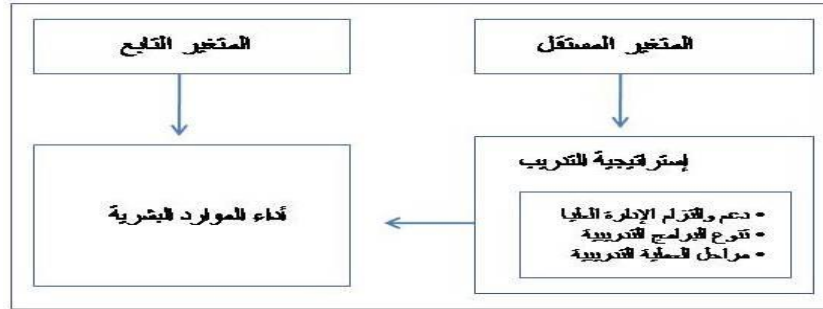
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية.

9. أنموذج الدراسة



10. الدراسات السابقة

دراسة (نجيب، 2017) بعنوان أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين وأثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (36) موظف وموظفة من العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين، وجاء مستوى التدريب مرتفعاً، كما جاء مستوى أداء العاملين مرتفعاً أيضاً.

دراسة (Asad & Mahfod, 2015) بعنوان التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظف، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة أجيليتي في مملكة البحرين، وإدراك مدى أهمية وتأثير التدريب على تحقيق أهداف الشركة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (31) موظف في الشركة. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء، وأن برنامج التدريب والتطوير له تأثير كبير على أداء المنظمة، وإن إنفاق المنظمة على التدريب يحقق نتيجة جيدة لنجاح التدريب خاصة عندما يقوم مديرو الإدارات بمتابعة التقدم في أداء موظفيهم.

دراسة (العبيدي، 2013) بعنوان اثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (96) إداري في الشركة. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وبين أداء العاملين، وإن مستوى دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وتطبيق إستراتيجية التدريب ككل جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى أداء العاملين في شركة نفط الكويت بدرجة مرتفعة أيضا.

دراسة (الزهراني، 2012) بعنوان إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (108) مدراء عاملين في إدارة الموارد البشرية والتدريب، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عينة الدراسة لكل الأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وتبين أن مستوى ممارسة عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية جاء بدرجة متوسطة.

دراسة (الشرعة والطراونة، 2011) بعنوان إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير عامل في الشركات المساهمة العامة، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها، ووجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية ومدى تبني الإدارة العليا وبين أداء العاملين في الشركات. وإن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي جاءت بمستوى مرتفع.

دراسة (العوادة، 2011) بعنوان أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استخدام إستراتيجية التدريب وبين أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (120) موظف في الجامعة. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين في جامعة آل البيت، وجاء تطبيق إستراتيجية التدريب من وجهة نظر المبحوثين بمستوى مرتفع، كما جاء مستوى أداء العاملين في الدوائر الإدارية لجامعة آل البيت مرتفع أيضا.

دراسة (السامرائي، 2010) بعنوان أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق. واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (72) مدرب ومتدرب. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية في قطاع الكهرباء في العراق. وإن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية.

دراسة (ميا وآخرون، 2009) بعنوان قياس أثر التدريب في أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى معرفة وقياس أثر التدريب على أداء العاملين في مديرات التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، والتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (73) إداري في مديرات التربية. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود أثر للتدريب بشكل عام على أداء العاملين في مديرات التربية، ووجود أثر ايجابي للتحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية وتقييمها بشكل جيد على أداء العاملين.

دراسة (نعمان، 2008) بعنوان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تدريب العاملين في الإدارة الوسطى لجامعة تعز ومستوى أدائهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (240) رئيس قسم ومدير في الجامعة. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل العملية التدريبية وبين أداء العاملين في جامعة تعز، وجاء مستوى مراحل العملية التدريبية من وجهة نظر المبحوثين بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى أداء العاملين بدرجة متوسطة أيضا.

دراسة (Gasco & et al, 2004) بعنوان استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدريب الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصا إستراتيجية التدريب في الشركات الاسبانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (500) شركة صناعية. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين وتحسين أنظمة تقييم البرامج التدريبية وتحسين جودة البرامج ونوعيتها، وإن هذه الشركات تهدف إلى تطوير أنظمة التدريب.

دراسة (Teresa & et al, 2002) بعنوان نموذج أداء ممارسات إدارة الخدمة بالتركيز على الممارسات التدريبية هدفت إلى معرفة اثر ممارسات أنشطة التدريب على مستوى تقديم الخدمة في الشركات الخدمية العاملة في هولندا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (143) شركة خدمية. حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخطط لها بشكل سليم وفي الوقت المحدد من شأنه أن يساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين في الشركة على تقديم خدمات ذات مستوى جيد وبالتالي سوف يعمل على زيادة الزبائن.

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن بعض الدراسات أخذت التدريب كمتغير مستقل مثل دراسة (Asad & Mahfod, 2015) ودراسة (ميا وآخرون، 2009) ودراسة (نعمان، 2008)، بينما أخذت دراسات أخرى إستراتيجيات التدريب كمتغير مستقل مثل دراسة (العبيدي، 2013) ودراسة (السامرائي، 2010) ودراسة (العوادة، 2011) ودراسة (الشرعة والطراونة، 2011)، وأخذت جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة (Gasco & et al, 2004) ودراسة (Teresa & et al, 2002) أداء العاملين كمتغير تابع. وتبين أيضا أن معظم الدراسات جاءت للتعرف على أثر التدريب أو إستراتيجيته على أداء العاملين، بينما جاءت دراسة (Gasco & et al, 2004) للتعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصا إستراتيجية التدريب، ودراسة (Teresa & et al, 2002) لمعرفة اثر ممارسات أنشطة التدريب على مستوى تقديم الخدمة. كما تبين من استعراض الدراسات السابقة اختلاف الدراسات في اختيار مجتمع الدراسة فمنها من اختار الشركات أو البنوك كمثل للقطاع الخاص ومنها من أختار الجامعات أو بعض الوزارات كمثل للقطاع التعليمي أو الحكومي. وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها طبقت على دائرة الأرصاء الجوية الأردنية، وتعتبر هذه الدراسة أول دراسة - على حد علم الباحث - تبحث في أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاء الجوية الأردنية.

11. الإطار النظري

أصبح التدريب قضية رئيسة لكثير من المنظمات في كافة القطاعات، وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات، والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج، بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورجباته، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة، وإن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب (المعاينة، 2014).

1.11 مفهوم وأهمية التدريب: تناول علماء الإدارة والباحثون والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متنوعة وزوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعها اتفقت على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، ومن هذه المفاهيم أن التدريب عملية مخططة لتعديل الموقف السلوكي أو المعرفي أو المهاري من خلال خبرة تعليمية لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجال معين، وتطوير قدرات الفرد والوصول إلى غاية المنظمة الحالية والمستقبلية للمنظمة (Barrington & Reid, 2001). وعرف (الطعاني، 2002) التدريب بأنه جهود منظمة ومخطط لها تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك المتدربين من خلال إكسابهم مهارات وخبرات وقدرات جديدة من أجل رفع كفاءة أدائهم. وبشكل عام ركزت المداخل التقليدية في تعريفها للتدريب على أنها العملية التي تهدف إلى إكساب العاملين سلوكيات وممارسات فاعلة وكفوة لتحسين وتنمية أدائهم (الزهراني، 2012).

للتدريب أهمية كبيرة في تطور منظومة العمل كاملة، وتكمن أهمية وفوائد التدريب بالنسبة للموارد البشرية بأنه يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أدائها، سواء كانت هذه الجوانب تتعلق في الأداء والسلوك الحالي أو

المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرة هذه الموارد على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة(النجار، 2011). وتكمن أهمية وفوائد التدريب الفاعل والمدار بطريقة ممنهجة بالنسبة للمنظمة بأنه يساعد في تحديث إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها، ويساهم في ربط أهداف الموارد البشرية في المنظمة بأهداف المنظمة نفسها، مما يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة واتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة(السالم وصالح، 2009).

2.11 إستراتيجية التدريب: تعتبر إستراتيجية التدريب من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويُعد مفهوم إستراتيجية التدريب من المفاهيم والممارسات الحديثة في سياق الفلسفة الجديدة للإدارة، ووفقاً لنظرية النظم (System Theory) يتطلب هذا المفهوم والممارسات الدالة عليه الترابط والتكامل مع بقية إستراتيجيات المنظمة بشكل يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الذي أصبح النظر إليها على أساس اعتبارها أصلاً من أصول المنظمة الذي يمكن تحديد قيمته وإدارته، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة يؤدي في النهاية إلى نشوء قيمة إضافية للمنظمة لا يستطيع أي مورد في المنظمة تكوينها بمفرده(الزهراني، 2012). وعرف (Denis, 2001) إستراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات.

ترتبط إستراتيجية التدريب ارتباطاً مباشراً بإستراتيجية المنظمة وهي بالأساس جزء من هذه الإستراتيجية، ويستند المدخل الاستراتيجي للتدريب على تحديد الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، ثم محاولة القائمين على تطبيق إستراتيجية التدريب باستخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص البيئية المتوفرة ومواجهة التحديات، وذلك من خلال استخدام نتائج التحليل الاستراتيجي في وضع أهداف التدريب وصياغة إستراتيجيته التي تتكامل مع أهداف وإستراتيجية المنظمة والأهداف والإستراتيجيات الوظيفية(العواودة، 2011). حدد (القطامين، 2002) مراحل إعداد إستراتيجية التدريب من خلال تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج، وتحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جميع النواحي المادية والبشرية والتكنولوجية، ومن ثم إعداد وصياغة إستراتيجية للتدريب تتضمن سياسات وبرامج وموازنات بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ووضع بدائل سهلة التطبيق في حال حدوث معوقات جديدة لتسهيل عملية مراجعة خطة التدريب الإستراتيجية. تمثل العملية التدريبية مجموعة من الأنشطة المخطط لها والتي تهدف إلى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية عالية(العواودة، 2011)، وتمر العملية التدريبية بعدة مراحل تتميز بأنها مترابطة مع بعضها البعض ومتسلسلة بشكل منطقي، حيث لا يمكن تجاوز أي مرحلة على أخرى من حيث التسلسل(نجيب، 2017). وتتضمن العملية التدريبية المراحل التالية: أ. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: يؤمن تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة معلومات وبيانات لضبط عملية التدريب ويوفر للمنظمة نظام تحذير أولي لمشاكل الأداء، وعرف (فطيس، 2004) الاحتياجات التدريبية بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات سلوكية أو فنية يراد تمهيتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات

تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التقلات، أو إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها.

ب. مرحلة تصميم البرامج التدريبية: البرنامج التدريبي مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التدريبية بشكل مبرمج لإشباع الحاجات التدريبية لكل فرد من أفراد المنظمة (Tennant, 2002). ولابد خلال عملية تصميم البرامج التدريبية من تحديد عنوان البرنامج التدريبي بشكل دال على الاحتياجات التدريبية، وتحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدريب عليها وتحديد موضوعات البرنامج التدريبي، كما يتوجب تحديد أسلوب التدريب الأكثر مواءمة، واختيار المُدرِّبين والمتدربين، وتحديد مكان ووقت تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي النهاية لابد من فحص المصادقية (Validation) من خلال عرض البرنامج التدريبي قبل تطبيقه على عينة صغيرة ممثلة للفئة المستهدفة (زغود، 2008).

ج. مرحلة تقييم البرامج التدريبية: تسعى المنظمات والجهة المسؤولة عن التدريب إلى معرفة نتيجة هذه البرامج من خلال تقييمها، وعرف (السالم وصالح، 2009) تقييم البرامج التدريبية بأنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. تتم عملية تقييم البرنامج التدريبي على أربعة مراحل، وهي: التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي، والتقييم أثناء التدريب، والتقييم بعد الانتهاء من التدريب مباشرة، وأخيراً متابعة النتائج بعد التدريب بفترة زمنية معينة، ويوجد عدة طرق تستخدم في تقييم البرامج التدريبية كالاستبانة والاختبارات والمقابلات وتحليل المشكلات ومراجعة السجلات (النجار، 2011).

تختلف أنواع البرامج التدريبية باختلاف أهداف التدريب والفئة المستهدفة والغاية من التدريب، ويمكن تصنيف البرامج التدريبية بناءً على الموقع، حيث يقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في التدريب الداخلي، وهي البرامج التدريبية التي يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للمنظمة، والقسم الثاني يتمثل في التدريب الخارجي، وهي البرامج التدريبية التي يتم عقدها خارج المنظمة والتي يتم فيها إرسال الموظفين إلى مراكز تدريب متخصصة (عباس وعلي، 2007). كما يمكن تصنيف البرامج التدريبية بناءً على الأهداف حيث يتمثل هذا النوع من خلال تصميم البرامج التدريبية حسب الأهداف المحددة في الاحتياجات التدريبية. ومن الباحثين من يصنف البرامج التدريبية تبعاً للقطاع المستهدف أو التخصصية والتأهيل (Hughes, 1993).

3.11 أداء الموارد البشرية: تقوم المنظمات بالتأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية لسياسات وبرامج التدريب من خلال تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته (أي الأداء الفعلي) بمستوى الأداء المطلوب (النعساني، 2007). ويعد الأداء مفهوم شامل يدمج بين السلوك والنتائج، وعرفه (لعصب، 2007) بأنه إتمام المهام باستعمال أدوات بشرية أو مادية وتحقيق التوافق بينهما في توقيت مناسب وبأقل التكاليف. وعرف (عاشور 1998) أداء الموارد البشرية بأنه قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم

عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة الكمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

ترجع أهمية أداء الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها، وحدد (المغربي، 1995) مراحل هذه الدورة بدءاً من مرحلة الظهور، ومن ثم مرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، وتتوقف قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم على مستويات الأداء بها. وتكمن أهمية تخطيط الأداء وقياسه في انه يصمم ويؤدي ليخاطب العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين وهم في النهاية القضاة الأساسيين والنهائيين الذين يقيمون هذا الأداء ويقدرّون ما إن كانوا سيتعاملون مع المنظمة أم ينصرفون عنها(الملا، 2004). وتتحكم في الأداء مجموعة من المحددات وهي التي تحدد طبيعة أداء الموارد البشرية، وتتمثل في كمية الجهد التي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة(النعساني، 2007).

يمكن حصر مؤشرات أداء الموارد البشرية في التغيب عن العمل، ودوران العمل، والشكاوي، والإضرابات، ومقاييس الإنتاج، وعدم التحكم والسيطرة على الآلات والبرامج. كما يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل متعلقة بالعمال والتي تتمثل بقدرات العمال ومهاراتهم، وعوامل متعلقة بالوظيفة والتي ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة، وعوامل متعلقة بالمنظمة والتي تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المنظمة التي يعمل فيها، وعوامل متعلقة بالبيئة وهي في الأغلب خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمنظمة(محمد، 2001). لعملية تقييم الأداء أهمية حيوية للمنظمات حيث أنها تعمل على الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، كما وتعمل على رفع معنويات الموارد البشرية من خلال النقاها والعلاقات الطيبة بين هذه الموارد والإدارة عندما تشعر الموارد البشرية في المنظمة أن جهودهم وطاقاتهم في تادية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وتساعد عملية تقييم الأداء في إجراءات الترفيعات والنقل وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات، وتعمل على تحديد مدى فاعلية الرؤساء في تنمية وتطوير الموارد البشرية(المغربي، 1995). ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدمياتهم(العتيبي، 2010).

12. منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتتبع الظاهرة محل الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويبين خصائصها، ويعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، ويستند إلى المراجع والمصادر والبحوث المنشورة والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات وذلك باستخدام أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة.

1.12 مجتمع وعينة الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية الذين التحقوا بدورات تدريبية خلال الفترة (2012-2017) في مركز التدريب التابع للدائرة أو خارجه وما زالوا على رأس

عملهم، والذين يبلغ عددهم (62) موظفاً وموظفة، وتمت الدراسة على أساس الحصر الشامل وذلك لصغر حجم المجتمع، وبذلك فقد تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (59) استبانة، حيث بلغ عدد الاستبانات غير المستردة (3) استبانات، وبعد الفرز تم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب ازدواجية الإجابة أو عدم تعبئة كافة البيانات المطلوبة، وبذلك تمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (54) استبانة، أي ما نسبته (87.09%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	48	88.89
	أنثى	6	11.11
المؤهل العلمي	ثانوية عامة وأقل	5	9.26
	دبلوم متوسط	19	35.18
	بكالوريوس	25	46.30
	دراسات عليا	5	9.26
سنوات الخبرة	10 سنوات وأقل	6	11.11
	أكثر من 10 سنوات – 15 سنة	17	31.48
	أكثر من 15 سنة – 20 سنة	22	40.74
	أكثر من 20 سنة	9	16.67
المجموع		54	100

2.12 أداة الدراسة: بعد الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حولها، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) اعتماداً على دراسة (الشمالية، 2015) ودراسة (المعاينة، 2014) ودراسة (العبيدي، 2013) ودراسة (الزهراي، 2012) ودراسة (العوادة، 2011) ودراسة (النجار، 2011) ودراسة (نعمان، 2008). وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة محاور، المحور الأول المتغيرات الديمغرافية، المتمثلة في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. أما المحور الثاني تطبيق إستراتيجية التدريب، وبلغ عدد فقراتها (15) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية)، ويتكون كل بُعد من (5) فقرات. أما المحور الثالث أداء الموارد البشرية وبلغ عدد فقراته (10) فقرات. وقد أُستخدِم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإجابة على كل فقرة، وعلى النحو التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة. واستخدمت هذه الأداة لجمع البيانات.

1.2.12 صدق وثبات الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم استخراج دلالة الصدق الظاهري للأداة، وذلك باللجوء إلى أسلوب التحكيم من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، وبلغ عددهم (5) محكمين، وبعد عرض أداة الدراسة عليهم أبدوا مجموعة من الملاحظات تمثلت في دمج بعض الفقرات وحذف وإضافة بعضها أو تعديلها، وتم الأخذ بأراء المحكمين وتطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية. وتم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
إستراتيجية التدريب	دعم والتزام الإدارة العليا	5	0.82
	مراحل العملية التدريبية	5	0.85
	تنوع البرامج التدريبية	5	0.83
	الكلية	15	0.841
أداء الموارد البشرية	الكلية	10	0.87

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي لمحور إستراتيجية التدريب (0.841)، ومعامل الثبات الكلي لمحور أداء الموارد البشرية (0.87)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

1.3 الإجابة على أسئلة الدراسة: سيتم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس (ما أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟) من خلال اختبار فرضيات الدراسة بعد تحديد مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب ومستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية. وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية في تفسير مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة من خلال المؤشرات التالية: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.66) فإنه يُعد مؤشراً لمستوى مرتفع، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإنه يُعد مؤشراً لمستوى متوسط، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فإنه يُعد مؤشراً لمستوى منخفض.

1.13 السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟.

جدول (3): تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إستراتيجية التدريب

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسط	0.94	3.54	دعم والتزام الإدارة العليا
1	مرتفع	0.81	3.80	مراحل العملية التدريبية
3	متوسط	0.95	3.38	تنوع البرامج التدريبية
-	متوسط	0.87	3.58	الكلية

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (3) أن بُعد دعم والتزام الإدارة العليا جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معيار بلغ (0.94)، وبُعد مراحل العملية التدريبية جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معيار بلغ (0.81)، وبُعد تنوع البرامج التدريبية جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معيار بلغ (0.95)، وأن المتوسط العام لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها جاء بمستوى متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معيار بلغ (0.87). وفيما يلي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو كل بُعد من أبعاد تطبيق إستراتيجية التدريب على حدة.

جدول (4): تصورات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد دعم والتزام الإدارة العليا

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	متوسط	1.02	3.42	لدى الإدارة العليا في الدائرة القناعة التامة ببنية افكار ايجابية لإستراتيجيات التدريب.	1
5	متوسط	0.96	3.30	تهتم الإدارة العليا في الدائرة بإستراتيجيات التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للدائرة.	2
3	متوسط	0.91	3.61	يُعد تطبيق إستراتيجيات التدريب من ضمن اولويات الإدارة العليا في دائرة الأرصاد الجوية.	3
1	مرتفع	1.00	3.73	تسعى الإدارة العليا في الدائرة الى ايجاد طرق واساليب جديدة تؤدي الى تطبيق إستراتيجيات التدريب.	4
2	متوسط	0.93	3.64	توفر الإدارة العليا في الدائرة جهة متخصصة في تطبيق إستراتيجيات التدريب.	5
-	متوسط	0.94	3.54	المتوسط الكلي	

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (4) أن المتوسط العام لفقرات بُعد دعم والتزام الإدارة العليا بلغ (3.54) وبمستوى متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تسعى الإدارة العليا في الدائرة الى ايجاد طرق واساليب جديدة تؤدي الى تطبيق إستراتيجيات التدريب" وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تهتم الإدارة العليا في الدائرة بإستراتيجيات التدريب أثناء تصميم الخطة الإستراتيجية للدائرة" وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.30).

جدول (5): تصورات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد مراحل العملية التدريبية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	مرتفع	0.96	3.73	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	11
2	مرتفع	1.01	3.80	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.	12
4	مرتفع	1.02	3.77	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.	13
3	مرتفع	1.07	3.78	يتم اختيار المدربين الكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتغطية البرامج التدريبية.	14
1	مرتفع	0.99	3.90	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب.	15
-	مرتفع	0.98	3.80	المتوسط الكلي	

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (5) أن المتوسط العام لفقرات بُعد مراحل العملية التدريبية بلغ (3.80) وبمستوى مرتفع، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب" وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء" وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.73).

جدول (6): تصورات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد تنوع البرامج التدريبية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	متوسط	1.01	3.36	تخطط الدائرة للبرامج التدريبية بشكل مسبق.	6
5	متوسط	0.90	3.35	توفر الدائرة برامج تدريبية مختلفة على مدار العام.	7
3	متوسط	0.95	3.37	يوجد في الدائرة برامج تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للموارد البشرية.	8
1	متوسط	0.89	3.45	توفر الدائرة لمواردها البشرية مجموعة برامج تدريبية تساهم في تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	9
2	متوسط	0.93	3.39	تهتم الدائرة بتنوع اساليب التدريب المقدمة لمواردها البشرية.	10
-	متوسط	0.95	3.38	المتوسط الكلي	

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (6) أن المتوسط العام لفقرات بُعد تنوع البرامج التدريبية بلغ (3.38) وبمستوى متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (9) والتي تنص على "توفر الدائرة لمواردها البشرية مجموعة برامج تدريبية تساهم في تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم" وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على "توفر الدائرة برامج تدريبية مختلفة على مدار العام" وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.35).

2.13 السؤال الثاني: ما مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟

جدول (7): تصورات أفراد عينة الدراسة نحو أداء الموارد البشرية

الترتيب	المستوى	الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.79	4.15	تمتلك الموارد البشرية في الدائرة المعارف والمهارات الأساسية الضرورية لإنجاز العمل.	16
5	مرتفع	0.84	3.73	تتمتع الموارد البشرية في الدائرة بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمروّسين.	17
8	متوسط	0.91	3.51	يتوفر لدى الموارد البشرية في الدائرة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	18
7	متوسط	0.94	3.56	لدى الموارد البشرية في الدائرة القدرة على إنجاز العمل بالوقت المحدد.	19
10	متوسط	1.00	3.39	تمتاز الموارد البشرية في الدائرة بالقدرة على تبسيط إجراءات العمل.	20
2	مرتفع	0.89	3.92	تتمتع الموارد البشرية في الدائرة بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوط العمل.	21
6	مرتفع	1.02	3.72	تستخدم الدائرة نظام الحوافز بناء على الإنتاجية.	22
4	مرتفع	0.86	3.79	تلتزم الموارد البشرية في الدائرة بتطبيق الأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل.	23
3	مرتفع	1.04	3.88	تلتزم الموارد البشرية في الدائرة بأوقات الدوام (الحضور والانصراف).	24
9	متوسط	0.96	3.44	معايير تقييم الأداء في الدائرة واضحة ومفهومة للجميع.	25
-	مرتفع	0.95	3.71	المتوسط الكلي	

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (7) أن المتوسط العام لفقرات أداء الموارد البشرية بلغ (3.71) وبمستوى مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (16) والتي تنص على "تمتلك الموارد البشرية في الدائرة المعارف والمهارات الأساسية الضرورية لإنجاز العمل" وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تمتاز الموارد البشرية في الدائرة بالقدرة على تبسيط إجراءات العمل" وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.39).

14. اختبار فرضيات الدراسة

1.14 الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتأثير تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية

القرار	(Sig*) مستوى الدلالة	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	المتغير المستقل
رفض	0.000	3.48	6.98	0.615	تطبيق إستراتيجية التدريب

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (8) أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ويتبين ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (6.98)، وقيمتها الجدولية التي بلغت (3.48)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig) البالغة (0.000)، حيث أنها أقل من (5%)، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يفسر ما نسبته (61.5%) من التباين في أداء الموارد البشرية، أي أن ما قيمته (0.615) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في تطبيق إستراتيجية التدريب. وللتحقق من أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية كل على حدة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية.

2.14 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبعد دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

جدول (9): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية

القرار	(Sig*) مستوى الدلالة	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	المتغير المستقل
رفض	0.000	1.648	3.14	0.322	دعم والتزام الإدارة العليا

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (9) أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ويتبين ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (3.14)، وقيمتها الجدولية التي بلغت (1.648)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig) البالغة (0.000)، حيث أنها أقل من (5%)، أما معامل التحديد (R^2) يفسر ما نسبته (32.2%) من التباين في أداء الموارد البشرية، أي أن ما قيمته (0.322) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في مستوى دعم والتزام الإدارة العليا.

3.14 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

جدول (10): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية

القرار	(Sig*) مستوى الدلالة	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	المتغير المستقل
رفض	0.000	1.648	2.09	0.228	تنوع البرامج التدريبية

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (10) أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ويتبين ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (2.09)، وقيمتها الجدولية التي بلغت (1.648)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تنوع البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig) البالغة (0.000)، حيث أنها أقل من (5%)، أما معامل التحديد (R^2) يفسر ما نسبته (22.8%) من التباين في أداء الموارد البشرية، أي أن ما قيمته (0.228) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في مستوى تنوع البرامج التدريبية.

4.14 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

جدول (11): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية

القرار	(Sig*) مستوى الدلالة	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	المتغير المستقل
رفض	0.000	1.648	3.46	0.352	مراحل العملية التدريبية

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (11) أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ويتبين ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (3.46)، وقيمتها الجدولية التي بلغت (1.648)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراحل العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وهذا ما تؤكد قيمة مستوى

الدلالة (Sig) البالغة (0.000)، حيث أنها أقل من (5%)، أما معامل التحديد (R^2) يفسر ما نسبته (35.2%) من التباين في أداء الموارد البشرية، أي أن ما قيمته (0.352) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية ناتج عن التغير في مستوى مراحل العملية التدريبية.

15. نتائج الدراسة ومناقشتها

أ. تطبق دائرة الأرصاد الجوية الأردنية إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط وبتوسط حسابي بلغ (3.58)، وقد احتل بُعد مراحل العملية التدريبية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بُعد دعم والتزام الإدارة العليا، بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبمستوى متوسط، أما بُعد تنوع البرامج التدريبية فقد جاء في المرتبة الثالثة، وبمستوى متوسط أيضا وبتوسط حسابي بلغ (3.38). فيما يتعلق ببُعد مراحل العملية التدريبية تتفق نتيجته في هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الشرعة والطراونة، 2011) التي أظهرت أن مستوى تطبيق هذا البُعد جاء مرتفعاً، وتختلف مع نتائج دراسة (الزهراني، 2012) ودراسة (نعمان، 2008)، التي أظهرت أن مستوى تطبيق هذا البُعد جاء متوسطاً. أما فيما يتعلق ببُعد تنوع البرامج التدريبية تختلف نتيجته مع نتيجة دراسة (العبيدي، 2013) التي أظهرت أن مستوى تطبيق هذا البُعد جاء مرتفعاً. وفيما يتعلق ببُعد دعم والتزام الإدارة العليا تختلف نتيجته مع نتيجة دراسة (الشرعة والطراونة، 2011) التي أظهرت أن مستوى تطبيق هذا البُعد جاء مرتفعاً. أما بالنسبة لنتيجة تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها اختلفت في هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العبيدي، 2013) ودراسة (العوادة، 2011) ودراسة (الزهراني، 2012) التي أظهرت أن مستوى تطبيق هذا البُعد جاء مرتفعاً، ولم تتفق مع أي نتيجة من نتائج الدراسات السابقة. وهذا يدل على أن دائرة الأرصاد الأردنية تقوم بتطبيق أبعاد إستراتيجية التدريب بدرجات مختلفة، فيظهر التركيز على مراحل العملية التدريبية، وهذا يعني أن الدائرة تولي العملية التدريبية بجميع مراحلها جل اهتمامها، ويعود السبب في ذلك إلى توفر مركز للتدريب في الدائرة مهامه محددة في تطبيق مراحل العملية التدريبية. ويعزي الباحث عدم تطبيق إستراتيجية التدريب بمستوى مرتفع في دائرة الأرصاد الجوية إلى الأنظمة والتشريعات التي تحكم مركز التدريب التابع لها والتي وضعت عام (1972)، وإلى عدم تحديد جهة بعينها مسؤولة عن متابعة تطبيق إستراتيجية التدريب، حيث تطبق إستراتيجيتها من خلال إدارة الموارد البشرية، ومركز التدريب، والتطوير المؤسسي.

ب. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية جاء مرتفعاً وبتوسط حسابي بلغ (3.71)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيدي، 2013) ودراسة (العوادة، 2011) التي أظهرت أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعاً، وتختلف مع نتيجة دراسة (نعمان، 2008) التي أظهرت أن مستوى أداء العاملين جاء متوسطاً. وهذا يدل على أن الموارد البشرية في الدائرة تمتلك معارف ومهارات أساسية ضرورية لإنجاز العمل، وتتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين، ولديها الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية وتطبيق الأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل.

ج. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)، على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية. وعيله يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة والفرضيات الفرعية المتعلقة بكل بُعد من أبعاد إستراتيجية التدريب. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السامرائي، 2010) ودراسة (ميا وآخرون، 2009) ودراسة (الشرعة والطراونة، 2011) ودراسة (العبيدي، 2013) ودراسة (Asad & Mahfod, 2015)، ولا تختلف مع أي نتيجة من نتائج الدراسات السابقة. وهذا يعني أن زيادة الاهتمام في تطبيق إستراتيجية التدريب يؤدي إلى تطوير أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية.

16. التوصيات

- أ. على دائرة الأرصاد الجوية تحديد جهة محددة في الدائرة لمتابعة تطبيق إستراتيجية التدريب ومراجعتها وتحديثها من خلال الجهة المسؤولة عن رسم خطة الدائرة الإستراتيجية.
- ب. على دائرة الأرصاد الجوية اللجوء إلى طرق علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية، والعمل على بناء برامج تدريبية تحاكي معيقات الواقع العملي وتعمل على تجاوزها.
- ج. ضرورة توفير دائرة الأرصاد الجوية مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للدائرة، وضرورة تنوع البرامج التدريبية المقدمة لمواردها البشرية.
- د. بناء خطط تتضمن تقييم أداء العاملين على أسس علمية صحيحة، ليسهل على أصحاب القرار تقديم البرامج التدريبية اللازمة لزيادة كفاءة الموارد البشرية. وأستخدم معايير تقييم أداء واضحة ومفهومة للجميع في الدائرة.
- هـ. ضرورة توفير برامج تدريبية مختلفة على مدار العام في دائرة الأرصاد الجوية من أجل تحسين أداء الموارد البشرية، والتركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية.
- و. العمل على تحديث وتعديل الأنظمة والتشريعات التي تحكم عملية التدريب في الدائرة، وخاصة تلك الأنظمة والتشريعات التي تحكم مركز التدريب التابع لها، لكي يتسنى للمركز تطبيق إستراتيجية التدريب بشكل مرن وبواكب التطور.

17. المراجع

1.17 المراجع العربية

- زغدود، سهيل، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
- الزهراني، عبدالله عطية، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 8، العدد 4، 2012.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، اربد، ط1، 2009.
- السامرائي، أحمد هشام، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي "قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
- الشرعة، عطا الله، الطراونة، تحسين، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث، الأردن، المجلد 26، العدد 4، 2011.
- الشمالية، أحمد محمود، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية، مجلة جامعة البحر الأحمر، السودان، المجلد 1، العدد 8، 2015.
- الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفاعليته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر، عمان، ط1، 2002.
- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، ط1، 1989.
- عباس، سهيلة، علي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007.
- العبيدي، جواهر، اثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- العتيبي، فالح، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- علي، عبدالوهاب، إدارة الأفراد: منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 2004.
- العواودة، وليد مجلي، أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث، الأردن، المجلد 17، العدد 5، 2011.
- فطيس، عادل سليم، تحليل وتقويم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم شركة رأس لأنوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2004.

- القطامين، أحمد، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- لعصب، عبدالهادي، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017.
- محمد، راوية، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة، ط1، 2001.
- المعايطه، رويدنة عبدالله، أثر فاعلية البرامج التدريبية في وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، الأردن، 2014.
- المغربي، كامل محمد، التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995.
- الملا، حسن عبد المجيد، مفاهيم الإدارة والأداء، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004.
- ميا، علي، ديب، صلاح، الشامسي، سالم، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرات التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009.
- النجار، عفاق احمد، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- نجيب، سبع، أثر التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2017.
- النعساني، عبد المحسن ، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاء، حلب، ط1، 2007.
- نعمان، عائدة عبدالعزيز، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008.

2.17 المراجع الأجنبية

- Barrington, H, Reid, M, Training interventions managing employee development landaon institute of personnel and development, 2001.
- Denis leonard, Rodney Mcadam, the strategic impact & Application of the business excellence model: Implication for Quality Training & Development, journal of European Industrial Training, Vol (26), Issue (1). 2001.
- Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes. "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5. 2004.
- Hughes, A. & Mussnug, k, Designing Effective Employee Training Programs, Training for quality, Vol.5.No 2. 1993.

- M, ASAD & J, MAHFOD. Training and Development and its Impact on the Employee's Performance, A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain. *irmbr International Review of Management and Business Research*, Vol, 4 Issue 3, 2015.
- Tennant, Charles, The design of a training programme measurement model, *journal of European Industrial Training*, Vol (26), Issue 5 . 2002.
- Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, Issue 8. 2002.