

أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية  
(دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي التجاري)

**The Impact of Training on Quality of Work Life (A Field Study on Workers in  
the National Commercial Bank)**

إعداد الباحثة/ سحر محمد أحمد الغامدي

ماجستير إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: [sahar-1991@outlook.com](mailto:sahar-1991@outlook.com)

**ملخص الدراسة**

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (التقني الوظيفي، وظروف العمل الصحية) على العاملين في البنك الأهلي التجاري السعودي في مدينة جدة وهو أول بنك سعودي وطني بالمملكة العربية السعودية وتأسيسه تمت ولادة الكيان الاقتصادي الرائد في المملكة. حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر واقع عملية التدريب المستخدمة في قطاع البنوك السعودية، والى أي مدى يتم تنفيذ هذه العملية وفق الأسس والقواعد العلمية، حيث يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المنظمات. يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنك الأهلي ومن أجل تحقيق أهداف البحث صممت الباحثة استبيان مؤلف من 16 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، والتي بلغت (170) استبيان على عينة عشوائية من العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي SPSS واختبار الارتباط لتحقيق أهداف الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) أو أقل منه، بين مستوى التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية في البنك الأهلي التجاري، ويتبين من قيمة معامل الارتباط (0,784) بأن العلاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين، أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) أو أقل منه، بين مستوى التدريب والتقدم الوظيفي في البنك الأهلي التجاري، ويتبين من قيمة معامل الارتباط (0,805) بأن العلاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، جودة الحياة الوظيفية، البنك الأهلي التجاري.

## **The Impact of Training on Quality of Work Life (A Field Study on Workers in the National Commercial Bank)**

### **Abstract**

This study aimed to study the impact of training on the quality of functional life represented in (job promotion, and healthy working conditions) on workers in the Saudi National Commercial Bank in Jeddah, which is the first Saudi national bank in the Kingdom of Saudi Arabia, and with its establishment, the leading economic entity in the Kingdom was born. Where the problem of the study is to identify the impact of the reality of the training process used in the Saudi banking sector, and to what extent this process is implemented in accordance with scientific foundations and rules, where the lack of qualified and efficient human resource is one of the most prominent performance obstacles that limit the effectiveness and efficiency of organizations. The study population consists of employees working in the National Bank. In order to achieve the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire consisting of 16 questions in order to collect the primary data from the study samples, which amounted to (170) questionnaires on a random sample of employees of different job levels. The data were collected and analyzed using The descriptive method SPSS and correlation test to achieve the objectives of the study. Among the most prominent results of the study: The results of the study revealed the existence of a statistically significant relationship at the significance level (0.01) or less, between the level of training and achieving healthy working conditions in the National Commercial Bank, and it is clear from the value of the correlation coefficient (0.784) that the relationship is positive (directive). ) Between the two variables, the results of the study showed that there is a statistically significant relationship at the significance level (0.01) or less, between the level of training and job promotion in the National Commercial Bank.

**Keywords:** training, quality of work-life, the national commercial bank.

## الإهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى مدرستي الأولى في الحياة، إلى الرجل العصامي، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي رعنتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، ودعواها لي بالتوفيق تتبععتني خطوة خطوة في عملي، أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى طفلي وقرّة عيني حسن، مصدر قوتي وإصراري دائماً .

إلى إخوتي وأخواني الذين ساندوني منذ بداية رحلتي الدراسية .. نصائحكم، كلماتكم، دعواتكم .

إليكم أهدي هذا العمل المتواضع فلم أكن لأصل لما أنا عليه اليوم لو لا فضلكم علي من بعد فضل الله سبحانه.

وإلى كل من يتكبد عناء قراءته ..

سواء لتقييمه أو لنقده أو لزيادة علمه أو لإشباع فضوله ..

## 1. خلفية الدراسة وأهميتها

### 1-1 المقدمة

تواجه منظمات الأعمال السعودية اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة فمما لا شك فيه أن الاستثمار في تدريب العنصر البشري يحتل مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم. ولأن أداء أي جهة أو مؤسسة وتحسن نتائجها وازدهارها يرتبط بأداء موظفيها اتجهت الإدارات إلى الاستثمار في العاملين لديها فعملية تدريب وتطوير الموظفين أصبحت من الركائز الأساسية لتحقيق التميز في قطاع البنوك للارتقاء بمستوى العاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية. وبما أن القطاع المصرفي وخاصة البنوك التجارية منها لها دور محوري في اقتصاد الدولة فإن ذلك يتطلب تنمية وتطوير رأس المال البشري الذي يقوم على أدائها، وفي ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى أثر عملية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثره على جودة حياة العاملين في البنك. إن الأساس من عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف الفرد لإكسابه المهارة والمعرفة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. لذلك أصبح التدريب عملية مهمة لدى الكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تليها حاجة العميل ورغباته،

ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. وتتناول هذه الدراسة توضيحاً للمفاهيم المتعلقة بعملية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب والتطور التاريخي وأسباب الاحتياج التدريبي وأنواع التدريب والبرامج التدريبية في البنك وأهمية التدريب وأهدافه وأساليبه كما تتناول مراحل العملية التدريبية. ولأن سمة المنظمات في عصرنا الحالي أنها تمر بالكثير من التغيرات المستمرة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، وانطلاقاً من كون المورد البشري هو جوهر موارد المنظمات، ومصدراً مهماً لتحقيق المزايا التنافسية لها، ولأن بنجاحه ضمان نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بنسبة كبيرة، كان لا بد أن ينعم هؤلاء الموظفين بجودة عالية وكرامة تشعرهم بالرضا نحو المنظمة، للحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم التي يعملون بها ومدركين لأهمية وإمكانية وثقة ما يقدمون، ولديهم ولاء حقيقي للمنظمة. لذلك تسعى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى خطوات طموحة لرفع مستوى أداء الأفراد العاملين في جميع القطاعات، عن طريق إكسابهم المهارات النوعية والأدائية التطويرية في ميادين أعمالهم وزيادة قدراتهم على التفكير الابتكاري بما يمكنهم من التكيف مع وظائفهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى وتنمية الاتجاهات الصحيحة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته وتعزيز الحس المهني للإخلاص في أداء المهام الموكلة لهم بجودة عالية، ومما لا شك فيه أن كل ما سبق ذكره يعود بفوائد عالية على المنظمة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين به.

## 2-1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر واقع عملية التدريب المستخدمة في قطاع البنوك السعودية، وإلى أي مدى يتم تنفيذ هذه العملية وفق الأسس والقواعد العلمية. حيث يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المنظمات، فالبنوك التجارية كغيرها من المنظمات التي تواجه تحدي كبير في ظل التطورات المتسارعة في عالم الأعمال الذي أدى بدوره إلى ازدياد حدة المنافسة المحلية والدولية وهذا بدوره يسهم في وضع البنوك تحت ضغط مستمر نحو تطوير قدرات مواردها البشرية لكي تتوفر لديها المهارات والقدرات وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى جميع العاملين في البنك. تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحسين مستوى جودة حياة العمل من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بها ومن أهم هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية التدريب حيث تساهم في تزويد وصقل احتياجات العاملين وإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم حيث أصبحت لدى الإدارة العليا توجه بأن المؤشرات المالية وحدها لم تعد كافية للنجاح فأصبح التركيز والاهتمام بالمورد البشري بشكل كبير ضرورة لتنمية أنواع معينة من الجدارات لديهم لما في ذلك من أثر على الأداء العام لمخرجات البنك ويتطلب ذلك الاهتمام باستراتيجية التدريب للرفع من مهارات العاملين بشكل ينسجم مع التطورات المستقبلية للبنك.

## 2-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية للعاملين لدى قطاع المصارف التجارية السعودية ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية.

- 1-3-1 التعرف على البرامج التدريبية التي يقدمها قطاع البنوك.
- 2-3-1 التعرف على أثر التدريب على العاملين في قطاع البنوك.
- 3-3-1 قياس أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية في قطاع البنوك.
- 4-3-1 إغناء المكتبة المحلية والعربية بالمعلومات اللازمة عن أثر التدريب وأهميته في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشكل عام.

## 3-1 أسئلة البحث

تتمثل أسئلة البحث فيما يلي.

- 1-4-1 ماهوا أثر التدريب على جودة حياة العاملين في قطاع البنوك؟
- 2-4-1 هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر التدريب في البنوك تبعاً للمتغير (جودة الحياة الوظيفية)؟

## 5-1 فرضيات الدراسة

لكي تتمكن الباحثة من الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم تطوير عدد من الفرضيات وهي كالتالي.

- 1-5-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية.
- 2-5-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والترقي الوظيفي.

## 6-1 أهمية الدراسة

**1-6-1 الأهمية العملية (الجانب الميداني).** تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية مهارات وقدرات المورد البشري لدى قطاع البنوك كما ستعطي تصور واضح للمسؤولين في قطاع البنوك عن أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في البنك، والتوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في قطاع المصارف بشكل عام.

**2-6-1 الأهمية العلمية (الجانب الأكاديمي).** يساعد هذا البحث إدارة الموارد البشرية في إدراك العلاقة بين التدريب وتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين واستفادة إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك والمنظمات الأخرى من النتائج والتوصيات المتحصلة. وإثراء المكتبة السعودية والعربية بشكل عام عن أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية حيث حسب حد علم الباحثة لم تطرق دراسة سابقة لدراسة المتغير (جودة الحياة الوظيفية) في أحد أهم القطاعات في الاقتصاد السعودي إلا وهو قطاع المصارف التجارية،

هذا وتؤمل الباحثة من هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع التدريب في البنوك ومساعدة المصارف التجارية السعودية على التعرف على الدور الاستراتيجي في ممارسة التدريب الذي قد يسهم في رفع مستوى جودة حياة العمل بالتالي الرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها.

### 7-1 مصادر البيانات.

7-1-1 البيانات الأولية: تم تطوير استبانة وتوزيعها على العاملين لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة حيث تم توزيع ( ) استبانة، وقد تم التوزيع على مدراء الوحدات الإدارية والموظفين في فروع البنك الأهلي التجاري بمدينة جدة.

7-1-2 البيانات الثانوية: وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات (الإنترنت)، كما وتم الاستعانة بالمنشورات المختلفة.

### 8-1 مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من موظفي البنك الأهلي التجاري بمدينة جدة.

### 9-1 حدود الدراسة.

- 9-1-1 حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين لدى البنك الأهلي التجاري بمدينة جدة.
- 9-1-2 حدود جغرافية: تمت اختيار فروع البنك الأهلي التجاري بمدينة جدة في منطقة مكة المكرمة لتطبيق الدراسة لأنها مكان تواجد الباحثة مما يسهل عليها عملية جمع البيانات.
- 9-1-3 حدود زمنية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 2020 م.

### 10-1 عينة الدراسة.

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المتاحين وقت الدراسة وعددهم (170) موظف، وتشير العينة العشوائية البسيطة إلى مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي، حيث يكون لها نفس فرصة الاختيار كعينة من ذلك المجتمع؛ بمعنى أن جميع أفراد المجتمع لهم فرصة في أن يتم اختيارهم ضمن العينة، ويرجع سبب ذلك إلى أن المجتمع المتجانس إذا اختيرت منه عينة بأي طريقة فإنها تستطيع أن تمثله وأن تظهر فيها جميع خصائصه ومميزاته.

## 11-1 إجراءات تنفيذ البحث

ستقوم الباحثة بتحديد مجال الدراسة والعينة وتوضيح المنهج المتبع وباقي أنواع الأدوات المستخدمة، حيث أن البحث الميداني سينصب على تحليل الواقع الذي يدور فيه البحث خاصة وأن البنك الأهلي التجاري من المؤسسات الاقتصادية الفاعلة والتي تعتنى بأساليب التدريب لتجويد الأداء الوظيفي في البنك.

## 12-1 الأساليب الإحصائية

لتفعيل الخصائص المميزة لمتغيري الدراسة سيتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي في المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات التي يتم جمعها وإجراء الاختبارات اللازمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واختبار (Kolmogorov-Smirnova) واختبار (Shapiro-Wilk) للوصول للاعتدالية في توزيع البيانات ومعرفة مطابقتها للتوزيع الطبيعي.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يتم في هذا الفصل مناقشة الإطار النظري للبحث لمتغيري الدراسة، الأول فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التدريب)، والثاني يتعلق بالمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) إلى جانب تناول مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو جانباً منه، وقامت الباحثة بالتعليق والتعقيب على تلك الدراسات ومناقشة نقاط الاتفاق بين تلك الدراسات والدراسة الحالية.

**تمهيد. Preface** تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية. أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل. كما يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد. ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، وهو أمر سنتعرض له بالتفصيل في سياق الدراسة كما يمكن اعتبار التدريب على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل. (ماهر، 2005). التدريب لغة كلمة مشتقة من كلمة درب والدرب هو الطريق فان ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات على الطريق السليم كي يسبروا فيه ويتعودوا عليه، التدريب (بالإنجليزية: Training) هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف.

## 1-2-1 التدريب.

1-1-2 مفهوم التدريب. Training Concept عرف الباحثون مفهوم التدريب بأكثر من طريقة، لكننا هنا نركز على أن التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين وأن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته، وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثمار.

1-1-1-2 يعرف " فيليبو FLIPPO " التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية " بأنها: هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين، وأن التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة أداء الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.

2-1-1-2 ويعرف بعض الكتاب التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف على تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها، ويعرفه آخرون على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.

3-1-1-2 يقصد بالتدريب البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة والمؤسسات لمساعدة القوى العاملة داخل المنظمة على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

4-1-1-2 النشاطات المصممة لتقدم للمتدرب المعرفة والمهارة التي يحتاجها لوظيفته الحالية.

ومن هنا يمكن القول بأن معظم الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في تعريف التدريب اشتركوا أيضا في إيصال فكرة محتواها أن التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي في النهاية إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء لديهم.

5-1-1-2 ترى الباحثة أن التدريب هو عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل بالمهارات وبالمعرفة التخصصية، وإحداث تغيير في السلوك لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة، وبضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

2-1-2 التطور التاريخي لعملية التدريب. ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها،

تتسم المراحل التي مر بها التدريب تاريخياً بثلاث مراحل أساسية والتي يلخصها كل من (عساف، 2000) و(ياغي، 2003) فيما يلي.

**1-2-1-1 المرحلة الأولى.** ما قبل ظهور الأديان السماوية أي مرحلة الحضارات السابقة وتميزت هذه المرحلة بمناهج التفكير الأسطوري والميتافيزيقي حيث أن أساليب جميع الجوانب الحياتية وأساليب ومهارات التعامل معها يغلب عليها الأساليب الأولية نظراً لبدائية أساليب التفكير وبدائية وسائل الإنتاج. وبالرغم من ذلك تمكن الإنسان أن يبني خلال هذه المرحلة حضارات تميزت بالاكتشافات وبناء المعارف والمهارات والتي من خلالها أمكن للإنسان أن ينتقل إلى المراحل اللاحقة لها كحضارات ما بين النهرين ووادي النيل والصينية والهندية القديمة واليونانية.

**2-2-1-2 المرحلة الثانية.** وهي المرحلة التي ظهرت فيها الأديان السماوية ذات الرسائل السماوية كاليهودية والمسيحية والإسلامية وتميزت هذه المرحلة بتقدمها للبشرية نظم تربوية ومعرفية وعقائدية مقننة وتمثل هذه الأديان على المستوى التربوي بالدرجة الأساسية والمستوى المعرفي فيما يتعلق بالجوانب غير المادية الأخرى. وأهم ما واجه هذه المرحلة من تحديات هي التفوق التربوي الذي جسده منظومة القيم العقائدية التي جاءت بها هذه الرسائل وبالمقابل ذلك الضعف على المستوى التعليمي والذي لم يمكن الإنسان من استيعاب جوهر هذه القيم .

ومما يهمننا في هذا الجانب الضعف الأشد على المستوى التدريبي وذلك في انصراف أصحاب العقائد إلى التشبث والتركيز على الجوانب القيمية والجمود معها وبذلك تخلف العمل التطبيقي واقتصرت مستلزمات الحصول على المهارات والمعارف التطبيقية مما أدى إلى أن أصحاب هذه العقائد ظلوا يدورون في نفس الدائرة وفي تلك الفلسفة حيث أن التخلف أصبح نتيجة عدم العمل على تطبيق العقيدة وهجرها والتشبث بالمطلات الوضعية.

**3-2-1-2 المرحلة الثالثة.** وهي مرحلة ما بعد الثورة الصناعية التي ترتب عليها تطورات شملت كل وسائل العمل والإنتاج في تسارعها المتلاحق بصورة مذهلة مما أدى إلى قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية والتدريبية مما أدى إلى بدء تحدي كبير أمام الأفراد والجماعات يفرض ضرورة الانخراط لتنمية المعارف والمهارات اللازمة لتأهيلهم للتكيف مع احتياجات سوق العمل الجديدة.

**4-2-1-2 أهمية التدريب.** يعمل التدريب على تنمية وتطوير وتوسيع آفاق العاملين، والتفكير المنظم والقدرة على حل المشكلات والتعامل معها والتأقلم مع ديناميكية بيئة العمل المتغيرة. فمن الواجبات الملحة للإدارات المواكبة للتغيير هي تنمية وتدريب العاملين لصقل وتطوير مهاراتهم لإنجاز العمل، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلة مهام إدارة الموارد البشرية ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة وبدأت العناية بها، ويرى (عباس، 2016)، بأن أهمية التدريب تتركز في ثلاثة نقاط رئيسية وهي.

2-1-1-5 زيادة الأرباح والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم وربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة مما يساهم في تحقيقها.

2-1-1-6 يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخل المنظمة وخارجية كتحسين سمعتها السوقية مما يساعد في انفتاحها على المجتمع الخارجي؛ بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها لتنفيذ رؤيتها وصياغة أهدافها.

2-1-1-7 بناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية، وتطوير أساليب القيادة وترشيدها القرارات الإدارية.

(أ) كما أن التدريب كمدخل لاستمرارية التربية والتطوير من خلال تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي تحتاج إلى تغيير وكذلك تعزيز القيم والاتجاهات التي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

(ب) كما أن التدريب يساهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوفر لدى أفراد المنظمة تلك المهارات والجدارات المطلوبة لأداء العمل، كما إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين إنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المنظمة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وعمالء المنظمة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيده الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفيسة للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.

(ج) فالمنظمة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.

2-1-3 أهداف التدريب. تعد أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يتم تحديدها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، يرى آرم سترونج أن التدريب يهدف إلى زيادة مستوى الإدراك والفهم للعاملين من خلال تطوير المهارات والاتجاهات في جميع الجوانب التي تحتاجها المنظمة، إن نجاح عملية التدريب يتوقف على مجموعة من الأهداف (Cornelins, 1999) ومن أهم هذه الأهداف ما يلي.

2-1-3-1 يساهم التدريب في تعظيم معرفة ومهارة العاملين وهو ما يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية.

2-1-3-2 تأهيل قادة الصف الثاني يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة.

2-1-3-3 يساهم في انخفاض حوادث وإصابات العمل، نظراً لأن معظم هذه الإصابات ترجع إلى عدم معرفة

- العامل بأسلوب التشغيل السليم للألات والمعدات، أو لعدم تفهمه لظروف العمل.
- 1-3-4 يساهم التدريب في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها والحل الصحيح عند مواجهتها.
- 1-3-5 الموازنة بين مواصفات منصب العمل ومواصفات.
- 2-4-1 أسباب الاحتياج التدريبي. هناك العديد من الأسباب للاحتياجات التدريبية منها (ماهر، 2005):
- 1-4-1-2 الترقية. لإلغاء الفجوة بين قدرات الفرد الحالية والقدرات المطلوبة في الوظيفة الجديدة.
- 1-4-2 تقييم الأداء. لمعرفة الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
- 1-4-3 برامج تخطيط المسار الوظيفي. ويتم فيه تحديد الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد وتأهيله بتنمية قدراته ومهاراته لشغل هذه الوظائف.
- 1-4-4 حوادث العمل. عند قصور المعلومات الخاصة بالأمن والوقاية وكيفية استخدام الأجهزة، فيجب تدريبهم لتجنب هذه الأخطاء.
- 1-4-5 الجودة. تدريب الأفراد يساعد في ارتفاع مستوى جودة العمل.
- 1-4-6 الشكاوى. إذا كانت الشكاوى بسبب نقص المعرفة لدى الأفراد العاملين، وجب تدريبهم.
- 1-4-7 التمكين. عند إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن قدراته الحالية لا ترتقي لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه.
- 1-4-8 إدخال تكنولوجيا جديدة. يساهم التدريب في التقليل من أخطاء العمل التي قد تواجه العاملين عند إدخال برامج تكنولوجية جديدة مما يوجب تدريبهم على استخدامها.
- 2-5-1 أبعاد التدريب. يرى (ابن عيشي، 2012) أن لمفهوم التدريب ثلاثة أبعاد هي:
- 1-5-1-2 بعد نظري. والهدف منه تزويد المتدربين بالمعرفة والخبرة والمعلومات اللازمة.
- 1-5-2 بعد سلوكي. يهدف الى تطوير اتجاهات المتدربين وإكسابهم أنماط إدارية وسلوكية فعالة.
- 1-5-3 بعد عملي. يهدف هذا البعد الى تزويد المتدربين بطرق جديدة لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فاعلية.

1-2-6 أنواع التدريب. باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية الأفراد وتحسين مستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الهدف وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي. ويختلف من منظمة الى أخرى وحسب مقدرتها المالية وإمكانياتها وعدد الأفراد الذين يعملون بها. وبناء على ذلك يمكن القول بأن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف ومنها من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان ومرحلة التوظيف. سوف يتم ذكر الأنواع الشائعة منها:

1-2-1-6-1 بغرض توجيه الموظف الجديد. لتهيئة العاملين الجدد ولمعرفة الحقوق والواجبات والأمن والسلامة وكل ما يدور ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

1-2-1-6-2 التدريب أثناء العمل. تلجأ المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل حتى تضمن كفاءة التدريب وغالباً ما يتم ذلك بواسطة المشرفين المباشرين للعمل فيها، ويتم تقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.

1-2-1-6-3 التدريب للترقية. يتم توفير هذا التدريب للموظفين الحاليين للشركة لإعدادهم لأداء وظائف على مستوى أعلى. لإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة.

1-2-1-6-4 التدريب أونلاين. لقد فضلت الكثير من الشركات التدريب على الإنترنت، ويرجع هذا إلى العملية والمرونة التي يتمتع بها، سواء من يعطي التدريب أو من يتبع ذلك التدريب، ومن مميزات هذا النوع، لا تحتاج المنظمة إلى حجز مكان مادي يستوعب جميع العاملين، ويسهل مشاركة العاملين، كما يمكن للعاملين الدخول إلى المحتوى من أي مكان وفي أي لحظة كانت.

1-2-1-6-5 ورش العمل. إجراء الورشات أو المحاضرات يعتبر أسلوباً شائعاً تقوم به أغلب المنظمات منذ عدة سنوات، عادة ما تكون عبارة عن محاضرات موجزة تركز على موضوع معين، ويتم إدارتها بواسطة أشخاص يتمتعون بالمعرفة العميقة في الموضوع ومن الشائع أن تقوم المنظمات بتحضير هذا النوع من التدريب للتعامل مع مواضيع تشمل عدد أكبر من العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

1-2-1-6-6 تبادل المهام. تقوم فكرة تبادل المهام والوظائف على جعل العاملين يتعلمون ويمارسون مهام أخرى خلال فترة زمنية محددة يتيح هذا الأسلوب تعزيز أهمية التناوب الوظيفي في جميع مراحل العمل، بالإضافة إلى ذلك يعتبر هذا التدريب أحد أنواع التدريب في المنظمات التي تحفز على أهمية روح الفريق داخل المنظمة ومشاركة المعارف والخبرات بين العاملين.

1-2-1-6-7 أسلوب الألعاب. هو تطبيق عناصر اللعبة وتقنيات التصميم الرقمي للألعاب في تحقيق أهداف وحل مشاكل في ميادين أخرى خارج سياق الألعاب مثل الإعلام والتسويق والتعليم، ويستخدم التدريب

باستخدام الألعاب خاصية الديناميكية التي تتمتع بها الألعاب في مجالات وسياقات أخرى للتحفيز على التفاعل والارتباط، والتعلم بين أعضاء الفريق وهي طريقة فعالة بحيث تثير فضول واهتمام العاملين.

7-1-2 مراحل العملية التدريبية. تعتمد عملية التدريب على مكونات أساسه والتي هي في حد ذاتها خطوات التدريب، تتكون من مراحل منطقية ومتتابعة كما يعبر عنها الشكل رقم (1/2)، وتنقسم العملية التدريبية الى ستة مراحل وسوف يتم شرحها في النقاط التالية.



الشكل رقم (1/2) مراحل العملية التدريبية

المصدر: بتصرف الباحثة من المراجع الأساسية ماهر، (2005) وحمزة، (2014).

1-7-1-2 تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي العملية التي تحدد مشكلات الأداء أو المشكلات الموجودة في الوظيفة.

2-7-1-2 تصميم الخطة التدريبية: في حال الاتفاق على وجود مشكلة أو فجوة في الأداء، يتم البدء في تصميم خطة تدريبية وتحديد أهداف البرنامج بما يتناسب مع أهداف المنظمة وتحديد الفئة المستهدفة ومن ثم اختيار الأساليب المناسبة لها.

3-7-1-2 إعداد البرنامج التدريبي. وفق الاحتياجات التي تم تحديدها.

4-7-1-2 تنفيذ البرنامج التدريبي. ويتم من قبل إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة.

5-7-1-2 تقييم البرنامج التدريبي. يتم تقييم البرنامج والمتدربين في نهاية البرنامج التدريبي.

6-7-1-2 تقييم أثر التدريب. يتم تقييم ما اكتسبه المتدرب من البرنامج التدريبي الذي التحق به ومدى تطبيق ما تعلمه في وظيفته، وهي مرحلة تأتي بعد ثلاثة شهور وأكثر.

1-2-8 تحديد الاحتياجات التدريبية. يمكن البدء بالقول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب ولتوضيح هذه الفكرة سنتعرف على الاعتبارات التالية (بلال، 2011) (ماهر، 2005)

1-8-1-2 الأداء المطلوب.

2-8-1-2 الأداء الفعلي.

3-8-1-2 الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور.

4-8-1-2 ويمكن التعبير عن هذه العلاقة في المعادلة التالية في الشكل (2/2).

القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

الشكل رقم (2/2) مراحل العملية التدريبية

المصدر: بتصرف الباحثة من المراجع الأساسية ماهر، (2005) وحزمة، (2014) 5-8-1-2 ويرجع القصور في إمكانيات الأداء لعدة أسباب من أهمها، سوء تصميم الوظائف وعدم توفر الإمكانيات والموارد لأداء المطلوب كما أن سوء بيئة العمل لها تأثير كبير في قصور الأداء، أيضا عدم توفير أنظمة حوافز تشجع على الأداء المرتفع. اعتمادا على ما تم ذكره، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ومراجعة الاحتياجات مع المدير المختص لمعرفة ما يحتاجه الموظفون لأداء العمل ومطابقتها مع أهداف الإدارة والهدف الرئيسي للمنظمة، ثم يقوم المدير المختص بإرسال هذه الاحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة الاحتياجات التدريبية للجهات الطالبة، من حيث تكرارية الموضوعات المطلوبة والأعداد المرشحة للتدريب وإمكانية التدريب الداخلي أو الخارجي والتكلفة التقديرية، ومقارنتها بالميزانية المعتمدة من قبل الإدارة العليا لتدريب الموظفين.

1-5-8-1-2 تصميم الخطة التدريبية وإعداد البرنامج التدريبي. يلي تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم برنامج التدريب عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي، ثم تحديد أساليب التدريب، والأدوات المساعدة فيها، وأيضاً تحديد المدربين وأخيراً وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج (بدير، 2017).

2-5-8-1-2 تحديد المحتوى التدريبي. فتعني الحصيلة المقدمة للمدربين في شكل دليل يحتوي الدروس والقراءات. ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التدريب ويجب أن تكون البرامج متنوعة ومتجددة وتتناسب مع طبيعة المتدربين من حيث مستواهم وخلفياتهم العلمية والعملية والمهام الوظيفية التي يقومون بها.

2-1-8-5-3 تحديد أساليب التدريب. يتم اختيار الأساليب التدريبية كالتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة وتمثيل الأدوار ودراسة حالة وغيرها ليتلاءم مع تصميم البرامج التدريبية.

2-1-8-5-4 تمثيل الأدوار. يقوم المدرب بعرض مشكلة ثم يعطي المتدربين مثال عملي على أن يقوموا بتنفيذه أي تقليد الواقع وتدريبهم على مواجهته وتتناسب هذه الطريقة مع حالات معينة مثل مواجهة العملاء وإدارة المقابلات الشخصية والتدريب والعلاقات العامة.

2-1-8-5-5 دراسات الحالة. يتم عرض المتدربين لحالات من واقع العمل، ويقوم المتدربين بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها والحلول المتوفرة وتقييم البدائل المختلفة وهيا لا تتناسب مع بعض المتدربين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها.

2-1-8-5-6 تحديد المدربين. يعتبر المدرب أحد أضلاع المثلث التدريبي الهامة التي تشكل ركيزة حيوية لنجاح العملية التدريبية، فيجب أن يكون المدرب لديه القدرة بالإلمام بالمادة العلمية والقدرة على إعداد البرنامج التدريبي أن يكون حاصل على شهادات معتمدة في مجال تدريب المدربين، وضوح الصوت وصحة النطق، دقة الالتزام بالمواعيد، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة.

2-1-9-1 مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي. يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب، وعند مرحلة التنفيذ سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من جاهزية وإمكانية تنفيذ البرنامج الذي وضعه. تتضمن هذه المرحلة عدت أنشطة هامة وهي:

2-1-9-1 وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج.

2-1-9-2 التأكد من مكان إقامة التدريب.

2-1-9-3 المتابعة اليومية لسير البرنامج.

2-1-9-4 ضرورة إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب.

2-1-9-5 توفير التغذية العكسية للمتدربين وتشجيعهم للاستمرار بالسلوك المرغوب.

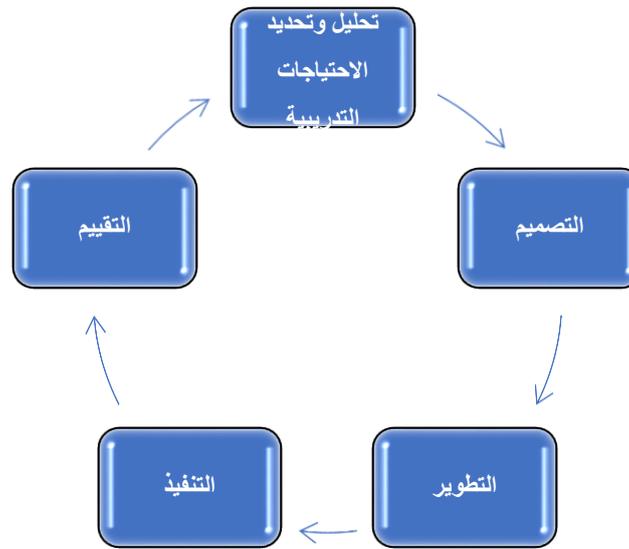
2-1-10 مرحلة تقييم البرنامج التدريبي. إن عملية متابعة وتقييم التدريب عملية مستمرة،

يقصد بها التأكد من أن البرنامج التدريبي يتم تنفيذه دون انحراف عن الهدف المنشود، وإذا كان هناك معوق يتم التدخل لإزالته ليكتمل سير العملية التدريبية. يجب الأخذ بالاعتبار أن تقييم العملية التدريبية وقياس أثر البرنامج التدريبي على أداء المنظمة وتزويد الإدارة العليا والمسؤولين بشكل دوري بكل ما يتعلق بهذا الخصوص أمر هام جداً لمسؤولي التدريب بالمنظمات لتقديم البراهين والأدلة على أن التدريب هو استثمار وليس هدراً للأموال وتحفيزهم على الدعم المستقبلي للعمليات التدريبية (أمل، 2007)، يمكن تقييم البرنامج التدريبي من خلال نموذج (كيرك باتريك) الذي قام بتقسيم عملية تقييم البرامج التدريبية إلى 4 مستويات مرتبطة ارتباطاً قوياً مع بعضها البعض وتزداد تعقيداً وتكلفة عند الانتقال من مستوى إلى آخر (الزهراني، 2019).

- 1-10-1-2 مستوى رد الفعل. يتم فيه تقييم ردود أفعال المتدربين ومعرفة انطباعهم أثناء التدريب.
- 2-10-1-2 مستوى التعلم. تقييم مدى تعلم المتدربين من محتوى البرنامج التدريبي.
- 3-10-1-2 مستوى السلوك. تقييم مدى قدرة المتدربين على نقل ما تدربوا عليه الى أماكن عملهم.
- 4-10-1-2 مستوى النتائج. تقييم وقياس أثر البرامج التدريبية وماذا حققت النتائج الفعلية للبرنامج.

11-1-2 تقييم أثر التدريب. يعد تقييم أثر البرنامج التدريبي المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب؛ لاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، ومدى رضاهم في العملية التدريبية ومدى الاستفادة وفاعلية التدريب، أي هي المخرجات النهائية لعملية التدريب ككل والتي تُفد التدريب من أجلها وهي التأكد من أن الأهداف التي تم وضعها للفئة المستهدفة قد تم تحقيقها وتمت استفادة المستهدفين من التدريب.

12-1-2 مراحل العملية التدريبية وفق نموذج (ADDIE). هو نموذج تم تطويره من قبل القوات الجوية الأمريكية عام 1970 وكان هناك نموذج اسمه ISD تعلق بمراحل التعلم، وفي عام 1970م طورته القوات الجوية الأمريكية لنموذج ADDIE ويتكون النموذج من الخطوات الخمس التالية.



شكل رقم (3/2) نموذج ADDIE، المصدر: SHRM وبتصرف من الباحثة.

### جدول (1/2) المرحلة الأولى: تحليل الاحتياجات التدريبية

المرحلة الأولى تحليل الاحتياجات التدريبية		
أو ما يسمى بـ (Training Needs Analysis) وفيها يتم تحليل الاحتياجات التالية		
تحليل المنظمة	تحليل الوظيفة	تحليل الفرد

- تحليل الجدارات (القدرات السلوكية، المعرفة، المهارة).	- التحليل والوصف الوظيفي.	- تحليل بيئة العمل ومتغيراتها.
- تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف.	- تحليل ظهور معرفة أو مهارة جديدة.	- تحليل استراتيجيات المنشأة.
- تحليل المسار الوظيفي للموظف.	- تحليل المشكلات أو التحديات التي تصاحب الوظيفة.	- تحليل أهداف المنشأة.
- مصفوفة المهارات.		- ظهور تقنية جديدة.

### جدول (2/2) مرحلة التصميم والتطوير والتنفيذ

المرحلة الثانية التصميم	المرحلة الثالثة التطوير	المرحلة الرابعة التنفيذ
- تحديد الأهداف المرجوة من التدريب.	- المراجعة النهائية للأهداف المرجوة من التدريب.	إجراء اختبار ما قبل الدورة التدريبية (Per-test) لمعرفة المستوى المعرفي للمتدرب اتجاه موضوع الدورة:
- تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب فيه.	- اعتماد خطة وميزانية التدريب النهائية.	- إدارة اليوم التدريبي وتشمل:
- التأكيد على الاحتياجات التدريبية.	- إنهاء إعداد الحقائق التدريبية.	(1) تسليم الجدول التدريبي والحقيبة التدريبية للمتدربين.
- تحديد أدوات التقييم.	- إنهاء إجراءات التعاقد مع المدربين والجهات التدريبية.	(2) متابعة حضور المتدربين.
- تحديد منهجية التدريب ( تعليم ذاتي، ورش عمل، محاكاة...).	- تجهيز الأدوات والتقنيات اللازمة للتدريب.	(3) متابعة ومراقبة وسائل التدريب والتأكد من صلاحيتها.
- تحديد المدربين والجهات التي تقدم الدورات التدريبية المطلوبة.	- التهيئة قبل التدريب.	(4) التنسيق المستمر مع المدربين والجهات التدريبية في حال وجود خلل.
- تصميم خطة التدريب وإعداد الميزانية اللازمة لها.		(5) التواصل المستمر مع المتدربين وحل مشاكلهم المتعلقة بالبرامج التدريبية والرد على استفساراتهم.

### جدول (3/2) مرحلة التقييم

المرحلة الخامسة والأخيرة التقييم		
وهي من أهم المراحل وتتمثل في قياس العائد من التدريب حيث يتم قياس العائد من التدريب من خلال 5 مستويات ابتداءً من قياس رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي.		
المستوى	ما يتم تقييمه	طرق جمع البيانات
المستوى الأول/ رد الفعل	شعور المتدربين حول البرنامج التدريبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>قائمة تدقيق</li> <li>استبيانات</li> <li>مقابلات شخصية</li> </ul>
المستوى الثاني/ التعلم	قياس الزيادة أو التغيير في المعرفة والمهارات والسلوكيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>اختبارات قبل التدريب</li> <li>اختبارات بعد التدريب</li> <li>اختبارات قبل وبعد التدريب على نطاق المتدربين جميعاً</li> </ul>
المستوى الثالث/ السلوك	مدى تغير التعلم لدى المتدربين في بيئة العمل (المعرفة والمهارات والسلوكيات)	<ul style="list-style-type: none"> <li>اختبارات أداء</li> <li>المحاكاة</li> <li>الملاحظات</li> <li>التغذية المرتجعة 360 درجة</li> </ul>
المستوى الرابع/ النتائج	قياس مدى تأثير البرنامج التدريبي على أداء وأهداف المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>العائد من توقعات الجهات ذات العلاقة</li> <li>التقدم نحو أهداف المنظمة (مؤشرات قياس الأداء)</li> <li>تقييم الأداء</li> </ul>
المستوى الخامس/ العائد من التدريب	قياس العائد من الاستثمار	

1-2-13 معوقات التدريب من المؤكد أن العملية التدريبية لا تسير بصورة مرضية وإنما تواجهها الكثير من التحديات والمشاكل، وبما أن التدريب وسيلة لتحسين الأداء وأن تطويره وتحسينه هو الغاية من التدريب، سوف نذكر بعض المعوقات التي تواجهه. (صديق، 2003):

1-13-1-2 عدم وجود علاقة وثيقة بين الدورة التدريبية والعمل؛ إذ تتوجه الكثير من المؤسسات إلى عقد دورات تدريبية للأفراد فقط لمجرد استهلاك الميزانية الخاصة بالتدريب، بغض النظر عن الدورات المنعقدة وأهميتها وفائدتها.

2-13-1-2 إهمال الجانب العملي من الدورة التدريبية؛ حيث من الممكن أن تقتصر معرفة المدرب فقط على الجانب النظري للموضوع؛ مع فقدانه للخبرة العملية في موضوع التدريب ما يؤدي إلى إفشال الدورة.

2-13-1-3 المحسوبة في اختيار المتدربين؛ حيث يُنتقى المتدربون وفقاً لأهواء المدير وليس بما يتناسب مع حاجة العمل الفعلية.

2-13-1-4 أيضاً عدم وجود الرغبة لدى المتدربين في التدريب والتعلم؛ إذ إنه لا بدّ من توفّر الرغبة لدى الأفراد للتدريب قبل الشروع به.

2-13-1-5 سوء المادة التدريبية؛ حيث تفتقر بعض الدورات التدريبية إلى إحداث أيّ تغيير أو تطوّر في مهارات الأفراد وقدراتهم، لذلك تُعدّ الدورة التدريبية سيئة.

2-13-1-6 عجز المدرب عن إيصال المعلومات أو تنمية المهارات، لذلك قد تحدث فجوة كبيرة بين المدرب والمتدرب وما تهدف إليه الدورة التدريبية.

2-13-1-7 عدم اهتمام المشرفين والقائمين على التدريب بالتدريب والمتدربين. سوء بيئة العمل؛ حيث تفتقر إلى مساعدة المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات. (عبد الرحمن، 2017).

2-14-1-14 عوامل نجاح التدريب. يجب أن تراعي الإدارة لنجاح التدريب، عوامل أساسية عند تصميم برامجها، من أهمها (نصر الله، 2002):

2-14-1-1 الاحتياجات التدريبية التي يصمم البرنامج من أجلها.

2-14-1-2 نوعية المتدربين وعددهم، ومستواهم الوظيفي وطبيعة أعمالهم.

2-14-1-3 خصائص السلوك الحالي، وطبيعة السلوك المستهدف.

2-14-1-4 الإمكانيات المتاحة والوقت والتكاليف.

2-14-1-5 تحديد الأسلوب التدريبي المناسب، والوسائل التعليمية، والتدريبية.

2-14-1-6 على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.

2-14-1-7 أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا.

2-14-1-8 أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعالمين.

9-14-1-2 أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماما لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.

10-14-1-2 كما يجب التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.

11-14-1-2 كما عليها أن تعتمد معايير محددة في خطة التدريب، يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة في الخطة.

12-14-1-2 إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها إلا عن طريق التعيين من الخارج.

13-14-1-2 كما يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية والإدارية والكتابية، وتعطى الأولويات طبقا للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.

14-14-1-2 تحفيز المتدربين.

15-14-1-2 الاستفادة من التقييم في محاولة لإدخال التعديلات بما يزيد من فاعلية برامج التدريب.

15-1-2 البرامج التدريبية في البنك الأهلي التجاري السعودي. في العقد الأخير اتجهت المصارف الى زيادة الإنفاق في مجال التدريب والتطوير المستمر لرأس المال البشري ويرجع السبب في ذلك الى مواكبة التطورات والتحوليات الاقتصادية الكبيرة التي تشهدها المملكة مع رؤية 2030. اختارت الباحثة البنك الأهلي التجاري لتميز البرامج التدريبية في البنك الأهلي التجاري عن غيره من المصارف السعودية كما أن من الأهداف الاستراتيجية للبنك الاهتمام بالموارد البشري " أن يكون الاختيار الأول للموظفين "، وهذا يعكس مدى اهتمام والاستثمار في المورد البشري لديهم.

1-15-1-2 أكاديمية البنك الأهلي التجاري للتدريب. المشروع يعكس اهتمام البنك بالعنصر البشري وحرصه الذي يعتبر رافداً رئيسياً للمساعدة في دفع عجلة برنامج تطوير الكفاءات السعودية وتأهيل الكوادر للعمل في المصرف والإسهام في تنمية المورد البشري للقطاع المصرفي، وحرصه على توفير بيئة العمل المناسبة لكل من العاملين والعملاء وان الاستثمار في العاملين بتلبية الاحتياجات التدريبية يؤدي الي تحقيق الأهداف المنشودة. كما يؤكد تصميم البنك على أن تواكب خدماته أحدث النظم المصرفية التي من شأنها الارتقاء بالصناعة البنكية في المملكة وان مبنى الأكاديمية يتألف من 4 أدوار وتم تصميمه ليستوعب حاجة البنك المتزايدة لمرافق تدريبية حديثة حيث يحتوي المبنى على 7 قاعات تتسع كل منها لخمسة وعشرين متدرباً إضافة لقاعة رئيسية تحاكي نموذج الفروع الجديدة وتستهدف تطوير المهارات العملية والفنية لمنسوبي البنك على مفاهيم الخدمة الجديدة.

2-15-1-2 برنامج وسام الأهلي. لأن برنامج وسام الأهلي تنافسي بطبيعته، فإنه قد صُمم ليحقق ميزة تنافسية تجعلنا نرتقي بخدمة العملاء الى أعلى المعايير ونتفوق على منافسينا.

ومن المتوقع أن يحقق وسام الأهلي نجاحاً كبيراً لأن غايته هي إعداد مصرفيين حقيقيين يتمتعون بالمهارات المناسبة لتعزيز رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم، ويتضمن البرنامج تدريباً مستمراً طيلة العام. من العناصر الأساسية للبرنامج:

- برنامج تعليمي وتدريبى متكامل
- دورات تدريبية وتقنية تحت إشراف وقيادة مدربين أكفاء
- تدريب عملي داخل الإدارات زيارات لوحدات العمل
- تقييم تفصيلي لكل مرشح، ومشاركة الإنجازات والمجالات من أجل مزيد من التطوير
- أنشطة مختلفة تتضمن بناء الفرق، والتطوع في أعمال مجتمعية من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية والاستدامة بالبنك، بالإضافة إلى الندوات الإبداعية

2-1-15-3 برنامج التأهيل المصرفي. يوجد فرص متميزة للالتحاق في برنامج التأهيل المصرفي للجامعيين السعوديين من حملة البكالوريوس في تخصصات إدارة الأعمال، أنظمة، ترجمة إنجليزي، الإدارة المالية، التسويق، إدارة الأعمال الدولية، الاقتصاد، المحاسبة، ونظم المعلومات الإدارية.

2-1-15-3-1 أهداف البرنامج. يهدف البرنامج لإعداد الكفاءات الإشرافية السعودية في البنك الأهلي التجاري، حيث يتلقى المتدرب أفضل فرص التدريب العالي والمتقدم، بالإضافة إلى التدريب على رأس العمل في كافة مجالات الأعمال المصرفية والمهارات الإشرافية.

2-1-15-3-2 المزايا. يمنح المتدرب مكافأة مجزية خلال فترة التدريب ويعين بعد اجتياز البرنامج التدريبي على إحدى وظائف الشركة الأساسية، ويمنح كافة المزايا والبدلات الممنوحة للموظفين.

2-1-15-4 برنامج أكاديمية تقنية المعلومات. بهدف استقطاب الكفاءات السعودية الشابة وإعدادها لتولي المسؤوليات العملية في مجال خدمات تقنية المعلومات في البنك، حيث إن برنامج أكاديمية تقنية المعلومات هو أحد الأمثلة التي تجسد الأهمية التي يوليها البنك الأهلي لتشجيع وتطوير وتأهيل الكوادر الوطنية في شتى التخصصات ومجالات العمل المصرفي، ومن أهمها تقنية المعلومات والتي تعتبر العمود الفقري للخدمات المالية المعاصرة.

يتكوّن برنامج أكاديمية تقنية المعلومات من ثلاث مراحل تدريبية أساسية ويستخدم وسائل متنوعة في التدريب الذاتي والتفاعلي. تتمثل المرحلة الأولى بـ 16 أسبوع تدريب تقني تقدمها شركة إتش بي (HP)، تليها المرحلة الثانية بـ 3 أسابيع تدريب على المهارات الثانوية اللازمة للتوظيف، ثم 4 أسابيع من التدريب العملي على رأس العمل في المرحلة الثالثة والنهائية يتم خلالها إعداد المتدربين للانضمام للبنك كموظفين بدوام كامل موزعين على أربع مسارات مهنية بحسب اهتماماتهم وتمييزهم في كل مجال، سواء في خدمات تقنية المعلومات، التطوير، إدارة المخاطر، إدارة المشاريع،

تتم عملية اختيار المتدربين المرشحين للبرنامج ضمن نهج مدروس يستهدف الى استقطاب أصحاب الأداء الأكاديمي المتميز، وبعد عملية تدقيق للتأكد من أن جميع المتقدمين قادرين على خوض البرنامج وفهم محتواه واستكمال بنجاح وتحقيق أهدافه.

2-15-1-5 الدورات المتخصصة، (في بعض أقسام البنك).

- برنامج إدارة تحليل المخاطر مدة البرنامج 10 أيام.
- برنامج استراتيجية التحويل ( وهي دورات متخصصة في إدارة العلاقة والقيادة والتواصل) وهو مكون من 3 مراحل كل مرحلة 3 أيام .
- الشهادة المهنية في أساسيات مصرفية الأفراد هذه الدورة متطلب إجباري من مؤسسة النقد لجميع موظفي قطاع الأفراد.
- إطلاق مجموعة من الحلول التدريبية في التطوير الشخصي (مثل مهارات الاتصال، بناء فريق العمل).

2-15-1-6 برنامج رواد الأهلِي. يقدم هذا البرنامج المبتكر تدريباً عملياً للخريجين الجدد مصحوباً بتدريب نظري في مختلف إدارات البنك لمدة ٨ أشهر. وبعد انتهاء الفترة التدريبية بنجاح، يعين المتدرب موظفاً بدوام كامل في القسم الأكثر ملائمة للطرفين، ويرتبط برنامج الرواد بأهداف بعيدة المدى يأتي على رأسها استقطاب الخريجين المميزين، إلى جانب تأهيل جيل مميز من القيادات المصرفية السعودية داخل البنك.

2-15-1-7 برنامج التدريب التعاوني. يتيح البنك الأهلي فرص التدريب أمام طلبة الجامعات والمعاهد الذين يحتاجون إلى استكمال متطلباتهم الدراسية بالتدريب في بيئة عمل حقيقية، والتدريب على مهارات جديدة والتعرف على سوق العمل قبل الانضمام إليه بعد التخرج، تركز برامج التدريب في البنك الأهلي بشكل رئيسي على التعريف بألية العمل داخل أقسام البنك المختلفة. ويتم تكليف المتدربين بالقيام ببعض الأعمال، الأمر الذي يتيح لهم اكتساب روح المسؤولية والانضباط مما يعزز فرص العمل لهم بعد التخرج، علماً بأن التقديم على برنامج التدريب التعاوني (مختصر على الجامعات/ المعاهد التي تم توقيع اتفاقية تدريب بينها وبين البنك).

**2-2 جودة الحياة الوظيفية.** تعد جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة. فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي،

وفي المقابل المؤسسات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات من خلال توفير برامج جودة حياة وظيفية تتسم بالجودة والفاعلية للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى عالي من الإنتاج. (ماضي، 2016)، فأصبحت المنظمات الحديثة تركز على العلاقة بين الفرد والمنظمة،

وتعطى أهمية كبيرة لجهد الفرد في العمل والاعتراف بهذه الجهود من خلال تمكين الموظف في المشاركة الإيجابية في صنع القرار، لذلك جودة حياة العمل مهم للعاملين، لأنها توفر لهم الارتياح النفسي والمادي، وتجعل العامل أكثر انتماءً للمنظمة، وتزيد من المشاركة الفعالة والحد من السلوك السلبي أو العدوانية، والرضا النفسي، والوظيفي، وزيادة الثقة، وتحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى تقليل التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل، والحد من الصراع وتحسين الإنتاجية وتعزيز موقف المنظمة التنافسي (Arid and plays,2013).

2-2-1 مفهوم جودة الحياة الوظيفية. لغة أصلها من فعل جاد، الجودة، جاد، جود، جودة، أي صار جيدا وهو ضد الرديء (البستاني، 1998)، واصطلاحا فالجودة هي انعكاس للمستوى النفسي وأن ما بلغه الإنسان اليوم من مقومات الرقي والتحضر، تعكس بلا شك مستوى معيناً من جودة الحياة، ويقصد بجودة ودرجة توافقه مع ذاته ومع الآخرين وتكوينه الاجتماعي والأخلاقي، واختارت الباحثة بعض التعاريف الأكثر شيوعاً لجودة الحياة الوظيفية حسب السياق التاريخي لصدورها.

#### جدول (4/2) تعريف جودة الحياة الوظيفية حسب السياق التاريخي

المراجع	التعاريف الأكثر شيوعاً
Suttle ,1977	هي أقصى مدى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في العمل.
Frederick ,1980	أقصى مستوى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في المؤسسة.
Lau&May,1998	هي الأوضاع وبيئة العمل المفضلة للعاملين التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال منحهم العلاوات والأمن الوظيفي وفرص النمو في المؤسسة.
جاد الرب سيد محمد، 1999	مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، ويساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها.
Surya&Shani,2013	درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل والبيئة، مضافاً إليها البعد الإنساني والتي تساهم بمجملها في الرضا العام وتطوير الأداء على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى المؤسسة ككل.
البربري، 2016	بيئة العمل التي تتوفر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية التي تنعكس على الموظف فيشعر بالأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد لخدمة المنظمة.

2-2-2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية. لقد اختلف الباحثين في تحديد ووضع أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهذا الاختلاف راجع إلى أهداف الدراسة التي أنشئت من أجلها دراسة كل منهم فقسم بعض الباحثين أبعاد جودة الحياة إلى عدة جوانب على سبيل المثال (السالم، 2009) قسم أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى قسمين: البعد الإنساني ويشمل الجانب الاجتماعي والجانب المعنوي والعقلي، والبعد الاقتصادي ويشمل الرواتب وعلاج الأمراض، فرق وجماعات العمل. (وسام محمد الحسني، 2016) أختار في دراسته لجودة الحياة الوظيفية الأبعاد التي أجمع عليها معظم الكتاب وهي على النحو التالي: المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الاجتماعية، السلوك القيادي والإشراف على العمل، الأجور، الاستقرار والأمن الوظيفي. أما بالنسبة للدراسة الحالية فسيتم التركيز على الأبعاد التي ترى الباحثة أنها تفيد دراستها وهي على النحو التالي:

2-2-2-1 الترقى الوظيفي. تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، ومسؤوليات، سلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر. حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي فيمكن القول ببساطة أن الترقية هي التقدم في المنصب والزيادة في المسؤولية (الحسني، 2016)

2-2-2-2 ظروف العمل الصحية. يمكن التعبير عنها بانها توفير العوامل البيئية المرضية والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين. (1991, Havlovic)، والاهتمام بشكل مستمر بالظروف المادية للعمل من إضاءة وتهوية وتوفير أدوات ومستلزمات العمل وذلك من شأنه أن يجعل العاملين يؤدون أعمالهم بارتياح نفسي مما يرفع من مستوى الرضا لديهم، وبالتالي رفع مستوى الأداء والإنتاجية. (عبدالرحمن ومجيد، 2012)

2-2-3 أهمية جودة الحياة الوظيفية. لا بد من الإشارة عند الحديث عن أهمية جودة الحياة الوظيفية إلى أنها ترتبط بأهم مورد لدى المنظمة إلا وهو المورد البشري، وأن الاستفادة والمنافع التي يحصل عليها العاملون والتي تعطي مؤشرات ملموسة عند أداء وظائفهم بطريقة جيدة تعتبر طريقة قياس لجودة الحياة الوظيفية لدى المنظمة. كما أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل أهميتها في كونها استراتيجية متكاملة لجعل المنظمة مركز جذب واستقطاب الكفاءات المميزة ويزداد فيهم الولاء والالتزام لشعورهم بتكامل أهداف المنظمة مع أهدافهم. (العنزي، 2007)، عليه يمكن القول تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق عدة نتائج منها (عيطاني، 2014).

1. تحقيق ميزة تنافسية بجذب الكفاءات المتميزة.
2. التفوق على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية.
3. الحفاظ على راس المال البشري وعلى العاملين ذو المهارات والخبرة.
4. إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا للعاملين.
5. تقليل الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تحقيق مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون.

6. ارتفاع الولاء التنظيمي لدى العاملين.

7. تحقيق فرص نمو والتقدم من خلال الخبرات المتوفرة لدى العاملين.

يمكن القول إن غاية جودة الحياة الوظيفية هي تحقيق السعادة للعاملين وتحقيق الإيرادات والأرباح للمالكين وأيضاً تحقيق قيمة مضافة للمجتمع من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجاته، ولذلك فإن استقرار العاملين في المنظمة يساعد في تحقيق فرص النمو والتطور مما يعزز قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة الرفاه الاقتصادي والاجتماعي مما يؤثر في درجة الرضا الوظيفي للعاملين (الهيبي، 2010) (المغربي، 2009).

2-2-4 أهداف جودة الحياة الوظيفية. تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة الحياة الوظيفية بين الموارد البشرية (الموظفين) والمنظمة فلكل منهم أهدافه، فالاهتمام المنزايد بالموظفين والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية لهم سيقود إلى تكوين كفاءة بشرية عالية وراغبة في العمل، فكلما أدرك الموظفون دعم الإدارة لهم وقوة مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي؛ كلما زاد ذلك من إخلاصهم وولاءهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها.

2-2-4-1 يمكن إبراز أهم أهداف المنظمة من تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالعناصر التالية (محمد، 2011).

1. مقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموظفين في المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم لتحقيق مسار وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتوافق مع تطلعاتهم ومواهبهم.
2. تقليل معدل دوران العمل والتغيب وإصابات العمل، مما يزيد من دافعية ورضا الموظفين، ويؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وإعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.

2-2-4-2 أما أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل فيمكن حصرها بما يأتي.

1. اختيار الموظفين للشواغر الوظيفية بما يتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية لهم وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.
2. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي.
3. إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

2-2-5 تحديات تطبيق جودة الحياة الوظيفية. على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية حسب عديد من الدراسات إلا أن العديد من المنظمات لم تنجح في الوصول إلى الأهداف المرجوة ذلك بسبب منها (البليسي، 2012).

1. موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آراءهم، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم ومشاركتها مع الآخرين بمثابة تهديد صريح لوجودهم.

2. موقف الاتحادات والنقابات العمالية من أن برامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية هدفها فقط الربحية دون دفع عوائد ربحية للعمال،، وإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية والنتائج المرجوة منها والعوائد المترتبة عنها للمنظمة والأفراد سوية.

3. خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية دون وجود ضمان لنجاح هذه البرامج، ولذلك من الأفضل تطبيق هذه البرامج تدريجياً وفق ميزانيات متعاقبة تكون مدرجة في إستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط والطويل.

### 3-2 الدراسات السابقة.

من الطبيعي لأي باحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية- أو أياً كان نوع هذا البحث- الرجوع للدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثه لتجنب التكرار والازدواجية وتحليل نقاط التشابه والاختلاف بين بحثه وتلك التي سبقته في نفس الموضوع، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على أهم تلك الدراسات التي تناولت موضوع بحثها "أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية، دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي التجاري" غير أنها لم تجد دراسات مطابقة تماماً لموضوع بحثها، إلا بعض الدراسات التي تناولت الموضوع من بعض الجوانب دون التطرق إلى الموضوع بالدراسة والتحليل، عليه فقد قامت الباحثة بحصر مجموعة من الدراسات لها صلة بموضوع البحث لتحليل أهدافها ونتائجها ومقارنتها للنتائج التي ستتوصل إليها، وهي كالاتي.

### 1-3-2 الدراسات السابقة

**1-1-3-2 دراسة صالح (1999).** بعنوان (تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية) وهدفت هذه الدراسة الى معرفة فاعلية برامج التدريب والتعرف عليها وتحليلها في مراكز التدريب الخاصة، لتحديد سلبياتها وإيجابياتها والتعرف الى الأثر الذي تحدثه هذه البرامج على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن مراكز التدريب وأيضاً المصارف لا تهتم بتقييم العاملين بعد انتهاء فترة التدريب والتحاقهم بعملهم لمعرفة فائدة التدريب، وأوصت الدراسة بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة أداء العاملين وتقييمهم بعد انتهائهم من التدريب خلال فترة زمنية معينة.

**2-2-3-2 دراسة آل بشر (2004).** بعنوان (تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين)، هدفت هذه الدراسة الى تقييم برامج التدريب في سابك لما للتدريب من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة، و شملت عينة الدراسة جميع العاملين الذين خضعوا لدورة التدريب الصناعي و المهني والبالغ عددهم (480) وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك اهتمام من قبل الإدارة بالدورات التدريبية و من حيث أهدافها وأساليبها وتوقيت ومكان انعقاد الدورة و العمل على إيجاد توافق بين أهداف الدورات و حاجات العمل الميداني،

وتم استنباط عدة توصيات من أهمها تطوير البرامج التدريبية بما يناسب العمل و عدد العمالة و الاهتمام بالكادر المسؤول عن تقديم الدورات وتوفير الوسائل التدريبية الملائمة.

**2-3-3 دراسة العطوى (2007).** بعنوان (أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني في المملكة العربية السعودية)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أساليب التدريب و أثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية، تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 548، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وان المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية، أوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

**2-3-4 دراسة الزهراني (2012).** بعنوان (إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية، وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، تكون مجتمع الدراسة من (12) مصرف تجاري وعينة عشوائية عددها (108) و تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. ومن اهم النتائج أن مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية كان متوسط نسبيا، وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف مجتمع الدراسة لكل من أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، ومراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي، وتبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك، وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات في ضوء نتائجها، أبرزها ضرورة ممارسة المصارف التجارية السعودية لوظيفة التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي، وتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تطبيقها، وكذلك زيادة دعم ومساندة الإدارة العليا في هذا المجال لتحسين مستويات الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

**2-3-5 دراسة Shakeel & lodh(2015).** بعنوان (أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين)، هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في البنوك التجارية في باكستان، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع 200 استبانة، وظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين.

**2-3-6 دراسة الغول (2015).** بعنوان (جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية) تهدف الدراسة الى بيان أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية في (3) مصارف وتم استخدام استبانة لجمع البيانات،

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها ( تصميم الوظائف، التعويضات، التكامل الاجتماعي) على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ويوصي الباحث المصارف الإسلامية الأردنية بزيادة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية بتصميم وظائف محفزة على الأداء و اعتماد احداث الأساليب لتطوير قدرات العاملين.

### 2-3-7 دراسة محمد إيهاب (2016). بعنوان (أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي: دراسة

تطبيقية على قطاع البنوك) تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء لتنظيمي، من خلال دراسة تطبيقية على قطاع البنوك وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي، حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصري، وان هناك علاقة ارتباط بينهما اتجاها طردي، فكلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد الأداء التنظيمي بشكل إيجابي وأوصت الدراسة بضرورة العمل بشكل جدي على تطوير وتحسين النظم الإدارية في قطاع البنوك والاهتمام بالتخطيط والتنظيم ووضع الأسس والقواعد العامة التي تحكم عملية الانتقال إلى عصر التنافسية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري.

### 2-3-8 دراسة البياري (2018). بعنوان (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي

وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة) هدفت الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة وتوزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفي) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة التنمية الاجتماعية، من خلال انتظام صرف الرواتب وتبني مبدأ العدالة وإتاحة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد الثقة من قدراتهم ومهاراتهم.

### 2-3-9 دراسة حسن هيام (2018). بعنوان (استخدام استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية

لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية)، هدفت الدراسة الى بحث وتحليل العلاقة بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ومنها ( استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية ) وتأثيرها على مستوى جودة التعليم العالي بالجامعات المصرية، توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية كما أشارت النتائج الى وجود تباين و اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد استراتيجيات التدريب وجودة الحياة المؤثرة على جودة التعليم العالي، وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل الى بعض التوصيات منها ضرورة الاهتمام بتوفير الاستراتيجيات الأساسية اللازمة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في الجامعات

و ضرورة أن يتم توفير الاهتمام الكافي من قبل الجامعات بالعملية التدريبية و أن تهتم الجامعات بوجود معايير محددة لعملية تقييم الأداء كما ينبغي أن تكون أسس التقييم واضحة لجميع العاملين في الجامعة.

**2-3-10 دراسة أبو عودة محمد إسماعيل (2018)**، بعنوان (أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراصة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني)، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراصة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات على عينه عددها 255، ومن اهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الأجور، الاستقرار الوظيفي، التقدم الوظيفي) ومن اهم التوصيات التي تم ذكرها العمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين بالمجتمع المدني للمساهمة في معالجة قضاياهم وخاصة الاستقرار الوظيفي وتقديم التسهيلات اللازمة لتطوير قدراتهم العلمية.

**2-3-2 تعليق الباحثة على الدراسات السابقة.** بعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة التي تطرقت الى المواضيع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي أجريت في مناطق مختلفة من العالم، تم تحديد عدد من المؤشرات التي تم ذكرها في الدراسات السابقة.

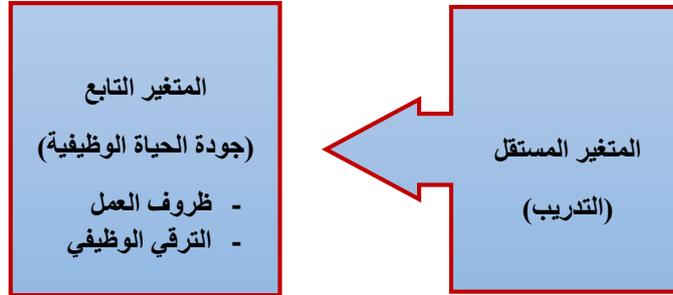
**2-3-2-1** وجود اتفاق على أهمية تدريب الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة كما يعتبر التدريب من اهم عوامل ترقية العاملين حيث يساعدهم في التغلب على كثير من مشاكل الأداء في عملهم أيضا أن توفير البيئة التدريبية المناسبة تساعد على نجاح العملية التدريبية، كما أن للتكنولوجيا دور في رفع كفاءة البرامج التدريبية وأهمية دعم ومساندة الإدارة العليا للعملية التدريبية، وأهمية جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين.

**2-3-2-2** تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها حاولت قياس الأثر المباشر للتدريب على جودة الحياة الوظيفية، كما تميزت الدراسة الحالية في نوع القطاع الذي قامت بدراسة أثر التدريب عليه وهو قطاع المصارف تحديدا البنك الأهلي التجاري السعودي، حيث تعتقد الباحثة بان هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علمها على المستوى المحلي في موضوع الدراسة ومتغيراتها، حيث يركز الجانب الأول من الدراسة على مفهوم التدريب وأهميته ومراحلها ويركز الجانب الآخر على جودة الحياة وأبعادها وتحدياتها.

### 3. إجراءات البحث

**تمهيد.** تقوم الباحثة في هذا الفصل بتناول منهج الدراسة الذي تم اتباعه مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وطرق الإحصاء في هذه الدراسة، والطرق المتبعة في صدق وثبات الاستبانة، كذلك متغيرات الدراسة والإجراءات المتبعة في المعالجة الإحصائية لتحليل النتائج.

**1-3 نموذج الدراسة.** يعبر الشكل رقم (1/3) عن نموذج الدراسة الذي يمثل العلاقة التي تربط بين التدريب وجودة الحياة الوظيفية.



الشكل رقم (1/3) نموذج الدراسة  
المصدر: تم تطوير نموذج الدراسة من قبل الباحثة

### 2-3 التعريفات الإجرائية

1-2-3 التدريب: التدريب عملية مستمرة منظمة تهدف الى تزويد المورد البشري بمهارات ومعلومات وخبرات وأنماط سلوكية جديدة تؤدي الى تحسين أدائهم وبالتالي أداء المنظمة ككل.

2-2-3 جودة الحياة الوظيفية: هي استجابة المنظمة لأفضل الأساليب التي تساعد على تحسين بيئة العمل وإشباع الاحتياجات البشرية لدى العاملين، ويؤدي ذلك الى تحقيق جودة حياة العمل الى نتائج إيجابية للفرد والمنظمة.

### 3-3 أداة البحث

تم الاستعانة باستبانة محكمة عن التدريب من المصدر الأساسي (العجيلي، عمرو وصفي، 2018) و عن المتغير جودة الحياة من المصدر الأساسي (أبو عوده، محمود، 2018)، ويتصرف الباحثة.

### 4-3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة الحقائق متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة أو التأكد من صحة حقائق وأثارها والعلاقات المنبثقة عنها مع تسجيل دلالتها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى ولفت النظر الى أبعادها المختلفة، لذلك اختارت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصفه للظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها كما وكيفا باستخدام برنامج SPSS.

5-3 ثبات الأداة: بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، قامت الباحثة باستخراج معامل ثبات الأداة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، وكذلك الثبات الكلي للاستبانة، ويبين الجدول (1) معاملات ثبات الاستبانة.

## جدول (1/3) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
التدريب	0,93
جودة الحياة الوظيفية (التقدم الوظيفي)	0,94
جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل)	0,93
الثبات الكلي للاستبانة	0,96

يظهر من الجدول (1) بأن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات ممتازة، حيث بلغ ثبات المحور الأول (0,93) والمحور الثاني (0,94) والمحور الثالث (0,93) وكامل الاستبانة (0,96)، والتي تعتبر معاملات ثبات جيدة تؤهل الأداة لتحقيق أهداف الدراسة (Taber, 2016)

## 3-6 صدق الأداة.

3-5-1 الصدق الداخلي أو صدق الاتساق. تم استخدام بيانات العينة في استخراج معاملات الارتباط للتحقق من الصدق الداخلي للاستبانة (ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة)، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للحصول على معاملات الارتباط، ويبين الجدول (2) نتائج معاملات ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة، وبالمتوسط العام لاستجابات الأفراد في كامل الاستبانة.

## جدول (2/3) معاملات ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة وبالاستبانة ككل

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	**0.864	1	**0.902	1	**0.919
2	**0.867	2	**0.872	2	**0.821
3	**0.872	3	**0.879	3	**0.915
4	**0.902	4	**0.895	4	**0.937
5	**0.867	5	**0.948	5	**0.834
6	**0.821				
الارتباط الكلي	**0.935	الارتباط الكلي	**0.919	الارتباط الكلي	**0.913

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01).

\* دال عند مستوى الدلالة (0.05).

بالنظر إلى الجدول (2/3)، يتضح وجود ارتباطات قوية دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، ويشير ذلك إلى وجود ارتباط عالٍ بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، كما ترتبط متوسطات المحاور الثلاثة بالمتوسط العام للاستبانة بمعاملات ارتباط عالية أيضاً، ويدل ذلك على تمتع الاستبانة بصدق داخلي عالٍ يجعلها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة.

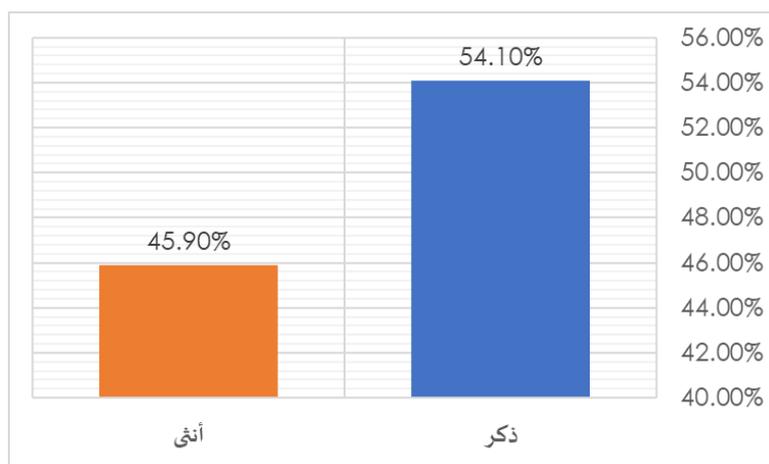
**7-3 خصائص عينة الدراسة.** بعد تطبيق الأداة على عينة الدراسة التي بلغت (170) فرداً، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ويبين الجدول (3) توزيع عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية للدراسة.

جدول (3/3) توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
54.1%	92	ذكر	الجنس
45.9%	78	أنثى	
8.2%	14	دبلوم	المؤهل العلمي
69.4%	118	جامعي	
22.4%	38	دراسات عليا	
22.4%	38	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40.0%	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
37.6%	64	من 10 سنوات فأكثر	

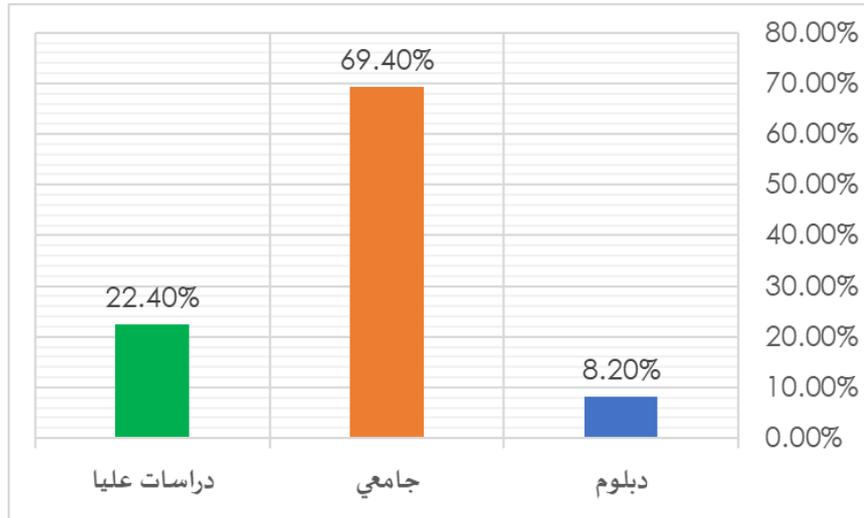
يتضح من الجدول (3) بأن أعداد الذكور والإناث من أفراد العينة متقاربة إلى حد ما، كما يتضح بأن معظم أفراد العينة (69,4% من أفراد العينة) يحملون المؤهل الجامعي، والقلّة منهم (8,2%) يحملون مؤهل الدبلوم، ويبين الجدول (3) أيضاً بأن معظم أفراد العينة يملكون خبرة وظيفية بعمل لفترة من (5) سنوات إلى (10) سنوات إلى أعلى من (10) سنوات. ويبين الشكل (1، 2، 3) رسماً بيانياً لتوزيع أفراد العينة وفق البيانات الديموغرافية.

شكل (2/3) الرسم البياني لتوزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس



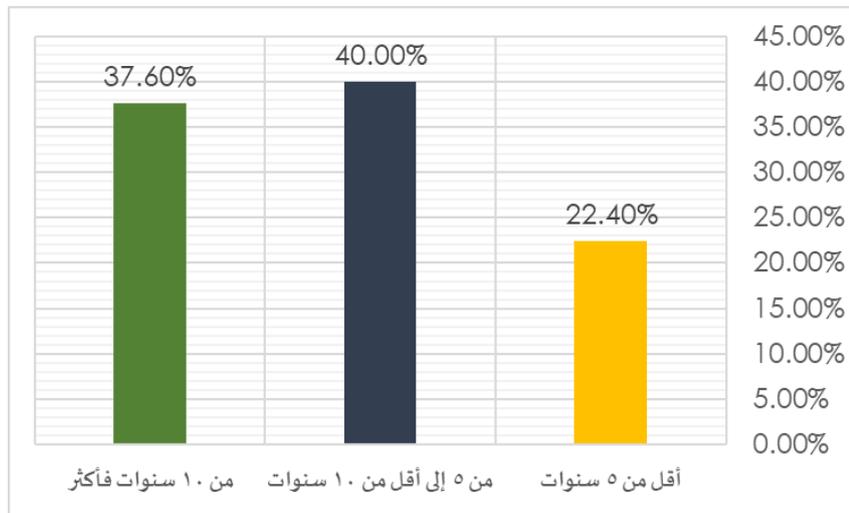
يتضح من خلال الشكل (2) ان أعداد الذكور و الإناث من أفراد العينة متقاربة الى حد ما.

شكل (3/3) الرسم البياني لتوزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل



يتضح من الشكل (3) بأن معظم أفراد العينة 96.40 من حملة المؤهل الجامعي وتعني أن سياسة البنك تسعى نحو تعيين أصحاب المؤهلات الجامعية في وظائفه.

شكل (4/3) الرسم البياني لتوزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الشكل (4) أن معظم أفراد العينة يملكون خبرة وظيفية جيدة حيث أن معظمهم عملوا لفترة من (5) سنوات إلى (10) سنوات.

#### 4. تحليل البيانات

تقوم الباحثة في هذا الفصل بتحليل البيانات ومناقشتها وربطها بالإطار النظري وفحص فرضيات الدراسة.

#### 1-4 التدريب.

## 1-1-4 مستويات التدريب.

جدول (1/4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات محور التدريب

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تصمم البرامج التدريبية في البنك وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين.	6	16	12	83	53	3.85	1.09
		3.5	10.6	15.3	38.8	31.8		
2	تشتمل أهداف البرامج التدريبية التي توضع في البنك على معايير أداء محددة وقابلة للقياس.	6	16	12	83	53	3.95	1.04
		3.5	9.4	7.1	48.8	31.2		
3	يتم تقييم مخرجات التدريب ومقارنتها مع الغرض من التدريب.	8	22	33	66	41	3.65	1.12
		4.7	12.9	19.4	38.8	24.1		
4	يشمل التدريب كافة مجالات العمل الإدارية والتقنية والعملية.	12	40	49	38	31	3.21	1.20
		7.1	23.5	28.8	22.4	18.2		
5	يتم اختيار المدربين بناء على المؤهلات العلمية والتخصصات المناسبة لتغطية الدورات التدريبية.	12	12	40	61	45	3.68	1.15
		7.1	7.1	23.5	35.9	26.5		
6	يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التي حصل عليها من البرنامج التدريبي.	12	12	24	64	58	3.85	1.18
		7.1	7.1	14.1	37.6	34.1		

يتضح من الجدول (1/4) بأن العبارة (تشتمل أهداف البرامج التدريبية التي توضع في البنك على معايير أداء محددة وقابلة للقياس) حصلت على أعلى متوسط، حيث بلغ متوسط استجابات العينة على هذه الفقرة (3,95)، وبانحراف معياري بلغ (1,04). كما يبين الجدول (6) من جهة أخرى بأن العبارة (يشمل التدريب كافة مجالات العمل الإدارية والتقنية والعملية) حصلت على أقل متوسط، حيث بلغ متوسط استجابات العينة على هذه الفقرة (3,21)، وبانحراف معياري بلغ (1,20).

## 4-1-2 مستوى جودة الحياة الوظيفية (التربقي الوظيفي).

جدول (2/4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات محور جودة الحياة الوظيفية (التربقي الوظيفي)

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطبق الترقيات على أسس ومعايير إدارية واضحة.	34	22	28	57	29	3.15	1.39
		20.0	12.9	16.5	33.5	17.1		
2	يعتمد البنك على مبدأ الجدارة في الترقيات	36	24	37	42	31	3.05	1.41
		21.2	14.1	21.8	24.7	18.2		
3	يصمم البنك مسارات وظيفية واضحة لجميع العاملين.	34	10	40	50	36	3.26	1.39
		20.0	5.9	23.5	29.4	21.2		
4	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العملية والدرجة الوظيفية للعاملين.	34	34	42	26	34	2.95	1.40
		20.0	20.0	24.7	15.3	20.0		
5	يوجد فرص مستقبلية متاحة للتربقي الوظيفي للعاملين.	36	8	42	36	48	3.31	1.47
		21.2	4.7	24.7	21.2	28.2		

يتضح من الجدول (2/4) بأن العبارة (يوجد فرص مستقبلية متاحة للتربقي الوظيفي للعاملين) حصلت على أعلى متوسط، حيث بلغ متوسط استجابات العينة على هذه الفقرة (3,31)، وبانحراف معياري بلغ (1,47). كما يبين الجدول (7) من جهة أخرى بأن العبارة (يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العملية والدرجة الوظيفية للعاملين) حصلت على أقل متوسط، حيث بلغ متوسط استجابات العينة على هذه الفقرة (2,95)، وبانحراف معياري بلغ (1,40).

## 4-1-3 مستوى جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل).

جدول (3/4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات محور جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
1.19	3.78	52	66	28	10	14	تكرار	1
		30.6	38.8	16.5	5.9	8.2	نسبة	
1.20	3.53	43	50	43	22	12	تكرار	2
		25.3	29.4	25.3	12.9	7.1	نسبة	
1.22	3.65	48	60	28	22	12	تكرار	3
		28.2	35.3	16.5	12.9	7.1	نسبة	
1.28	3.81	66	52	20	18	14	تكرار	4
		38.8	30.6	11.8	10.6	8.2	نسبة	
1.26	3.75	62	46	34	14	14	تكرار	5
		36.5	27.1	20.0	8.2	8.2	نسبة	

يتضح من الجدول (3/4) بأن العبارة (يوفر البنك ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين) حصلت على أعلى متوسط، حيث بلغ متوسط استجابات العينة على هذه الفقرة (3,81)، وانحراف معياري بلغ (1,28). كما يبين الجدول (8) من جهة أخرى بأن العبارة (يقوم البنك بتوفير كافة الاحتياجات للعاملين في إنجاز أعمالهم) حصلت على أقل متوسط، حيث بلغ متوسط استجابات العينة على هذه الفقرة (3,53)، وانحراف معياري بلغ (1,20).

## 4-2 التحقق من فرضيات الدراسة.

4-2-1 التحقق من الفرضية الأولى. نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية"،

وللتحقق من الفرضية الأولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد دلالة الارتباط بين المتغيرين. ويبين الجدول (9) نتائج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد دلالة العلاقة بين مستوى التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية لدى الموظفين.

جدول (4/4) نتائج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد دلالة العلاقة بين مستوى التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية لدى الموظفين

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	عدد العينة
0.000	0.784	170

يتبين من الجدول (4/4) بوجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) أو أقل منه، بين مستوى التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية في البنك الأهلي التجاري، ويتبين من قيمة معامل الارتباط (0,784) بأن العلاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين.

2-2-4 التحقق من الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب والترقي الوظيفي"، وللتحقق من الفرضية الثانية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد دلالة الارتباط بين المتغيرين. ويبين الجدول (10) نتائج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد دلالة العلاقة بين مستوى التدريب والترقي الوظيفي لدى الموظفين.

جدول (5/4) نتائج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد دلالة العلاقة بين مستوى التدريب والترقي الوظيفي لدى الموظفين

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	عدد العينة
0.000	0.805	170

يتبين من الجدول (5/4) بوجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) أو أقل منه، بين مستوى التدريب والترقي الوظيفي في البنك الأهلي التجاري، ويتبين من قيمة معامل الارتباط (0,805) بأن العلاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين.

## 5. النتائج والتوصيات

توصلت الباحثة من خلال أدبيات الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث الي العديد من النتائج أهمها ما يلي:

## 1-5 النتائج

1. تبين من خلال تحليل البيانات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين من منسوبي البنك الأهلي التجاري بأن أعداد الذكور والإناث من أفراد العينة متقاربة إلى حد ما.
2. يتضح بأن معظم أفراد العينة 69,4% من حملة المؤهل الجامعي وهي أكثر من النصف وهذا يعطي مؤشر إيجابي ويعني أن سياسة البنك تسعى نحو تعيين أصحاب المؤهلات الجامعية في وظائفه.
3. معظم أفراد العينة يملكون خبرة وظيفية جيدة حيث أن معظمهم عملوا لفترة من (5) سنوات إلى (10) سنوات.
4. ما نسبته (91.4) تتراوح أعمارهم ما بين (36 – 45 سنة) مما يشير إلى أن وزارة التجارة بالمملكة العربية السعودية تتجه نحو تعيين الشباب والناضجين في الوظائف العليا والوسطى.
5. أظهر التحليل الإحصائي والاختبارات والمقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة إثبات صحة جميع فروض البحث.
6. تبين الدراسة اهتمام البنك الأهلي التجاري بتدريب منوسبيه وتقديم الدورات وورش التدريب في معظم أنشطة البنك.
7. أظهرت الدراسة ان عبارة " يقوم البنك بتدريب العاملين على كيفية العمل في بيئة آمنة." حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ متوسط استجابات العينة لهذه الفقرة (3,78)، وهذا مؤشر جيد يجب تعزيزه حتى تقل نسبة الذين لا يدرون والذين لا يوافقون على أن لهم معرفة جيدة بمفاهيم بالتدريب المطلوب.
8. أظهرت الدراسة ان عبارة "يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقي الوظيفي للعاملين) حصلت على أعلى متوسط، حيث بلغ متوسط استجابات العينة على هذه الفقرة (3,31)
9. تبين من الدراسة ان التدريب أثر إيجاباً علي كفاءة وفعالية أداء البنك الأهلي التجاري وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.
10. تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة الإدارة العليا والوسطى بمفاهيم وأساليب التدريب وأهمية تطبيقها وممارستها.
11. تبين من الدراسة مساهمة التدريب بصورة كبيرة في جودة الخدمات التي يقدمها البنك الأهلي التجاري.
12. توصلت الدراسة الي أن تطبيق مختلف أنواع التدريب يؤدي إلي كفاءة وفعالية أداء البنك الأهلي التجاري وتبين ان الأداء العام للبنك يتسم بالكفاءة والفعالية.
13. أكدت نتائج الدراسة فوائد ومزايا التدريب وأثره علي فعالية وجودة الحياة الوظيفية، لذا علي الإدارة العليا في البنك الأهلي التجاري أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية التدريب في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بنوعي الخبرة والاختصاص في هذا الشأن.

## 2-5 التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها.

1. لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغييرات الداخلية والخارجية على البنك الأهلي التجاري وجميع المؤسسات الاقتصادية أن تتبنى فكرة تطبيق التدريب والاهتمام به.
2. على البنك الأهلي التجاري مواصلة القيام بإجراء التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن سبل أكثر فعالية وواقعية للمحافظة على جودة الحياة الوظيفية.
3. ضرورة توفير نوع من التوافق بين أنواع التدريب وجودة الحياة الوظيفية لترقية أدائهم والمهام الموكلة إليهم ضمن تخصصاتهم لتحقيق أكبر قدر الجودة.
4. ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وإنشاء وحدات متخصصة داخل البنك الأهلي التجاري ضمن إدارة التخطيط والمشروعات تعني بهذا الشأن وضرورة التعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم وهذا سينعكس إيجاباً علي تطور وتقدم هذا الصرح المالي المعطاء.
5. هذه الرسالة مساهمة أكاديمية لفائدة الطلاب والباحثين في مجال التدريب وتجويد الحياة الوظيفية كمرجع أو مصدر في هذا التخصص خاصة ان هذا المجال يتسم بقلّة المصادر والمراجع العربية. وكذلك تعد هذه الرسالة مساهمة تطبيقية كدليل يفيد ويزود الممارسين لأعمال التدريب بأدبيات التدريب إضافة الي النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة وإذا تم العمل بها ستساهم في تحسين أنواع التدريب وتجويد الحياة الوظيفية في معظم المنظمات والدوائر.
6. على البنك الأهلي توفير أحدث أنواع وطرق التدريب الجيدة وتكثيف العمل بها ورصد الخبرات لتحقيق أهدافه ونجاحه.
7. نشر الوعي التدريبي بين الموظفين وذلك بجعل سياسة التدريب واضحة، وإشراك الموظف كمحور أساسي في مراحل الإعداد للعملية التدريبية.
8. يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتدرب ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب لتشجيعه على الالتزام ورفع روحه المعنوية

## المراجع

### أ. الكتب العربية.

1. هلال، محمد (2001 م). التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دار الكتاب، مصر الجديدة.
2. الهميتي، خالد (2003م). إدارة الموارد البشرية، ط1، ص 89، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
3. بن عنتر، عبد الرحمن (د.ت). إدارة الموارد البشرية، ص 88، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
4. التهامي، حسين (2013م). التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية (الأسس والمفاهيم والأبعاد الإستراتيجية)، دار الكتاب الحديث، ط1، ص 81، القاهرة.

5. أبو بكر، مصطفى (2004م). إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. الحلبي، حسن (1983م). التدريب الموظف، بيروت منشورات عويدات ص 14-25.
7. عساف، عبد المعطي (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، دار زهران، عمان-الأردن.
8. ياغي، محمد (2003م). التدريب بين النظرية والتطبيق، ط2، مركز احمد ياسين، عمان-الأردن.
9. عباس، سهيلة (2006م). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
10. ماهر، احمد (2005م). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
11. ابن عيشي، عمار (2012م). اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
12. حمزة، محمد (2014م). دليل (إعداد مواد التدريب) قسم التنسيق والعمليات MSB وكالة الطوارئ المدنية السويدية.
13. السيد، أمل (2007م). إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر.
14. عبد الرحمن، أسامة (2017م). معوقات التدريب، دار زهور المعرفة والبركة، طبعة أولى.
15. حنا، نصر الله (2002م). "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان.
16. جاد الرب، محمد (2008م). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، دار النهضة العربية.
17. السالم، مؤيد سعيد (2009م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل إستراتيجي تكاملي، ص353، دار إثراء النشر. عمان، الأردن.
18. أبو الشبخة، نادر (2000م). إدارة الموارد البشرية، ص 138، ط1، دار صفاء، الأردن.
19. الهيتي، خالد (2010م). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
20. المغربي، عبد الحميد (2009م). الاتجاهات الحديثة في دراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

#### ب. الرسائل العلمية.

1. شذى عبيدات، شذى (2013م). واقع استراتيجي وظائف الموارد البشرية في قطاع المصارف الأردنية، جامعة اليرموك، الأردن.
2. عواد، نادر (2018م). تطبيق نموذج ADDIE على برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، جامعة الخليل، فلسطين.

3. الجربوع، عبد المجيد (2010م). "دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
4. البربري، مروان (2016م). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
5. الحسني، وسام (2016م). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الطالبين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
6. محمد، عارف (2011م). "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
7. البليسي، يوسف و زياد، أسامة (2012م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، جامعة غزة، فلسطين.

#### ج. المراجع الأجنبية.

1. Edwin B, FILPPO (1976). Principles of personnel management 4th, New York, usamarwahillcompagon, P3
2. Monday, R. Wayne, Robert M, Noe, & Premeaut, Shane R (2005), "Human Resource Management", Ninth Edition, Prentice Hall, USA
3. Arif, S., & Ilyas, M. (2013). Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan. Quality Assurance in Education, 21(3), 282-298.
4. Kaila, H. L. (2006)> Industrial and organizational psychology, India: Kalpaz Publications, Vol.2, pp,430-431
5. Frederick, R. (2002). A companion to business ethics, pp, 272-273
6. Lau R.S, & May B.E (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance, Human Resource Development Quarterly, p, 213.
7. Surya Kumar.Shani (2013). A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. International Journal of Management, Vol. 4, Issue 1, p.2
8. Havlovic,S.J. (1991).Quality of work life and Human Resource Outcomes. Industrial Relations, 30(3), 469-479.

9. Taber, Keith S. (2016). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.

#### د. مراجع الدراسات السابقة.

1. صالح، جهاد (1999)، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والإدارة.
2. آل بشر، سعيد صالح، (2004)، تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
3. العطوي، صالح (2007) أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن. (رسالة من دار المنظومة).
4. الزهراني، عبد الله (2012) إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
5. Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3(11), 76.
6. الغول، فريد محمد موسي، (2015) جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
7. محمد، إيهاب عبد الله، (2016) أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي: (دراسة تطبيقية على قطاع البنوك) المصدر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الناشر: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع1، 1.
8. البياري، سمر جودة، (2018) الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
9. حسن، هيام لطفي صالح (2018)، استخدام استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج9، ع1.
10. أبو عودة، محمد إسماعيل (2018) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.

## هـ. المراجع الإلكترونية.

1. الحيارى، إيمان (2017، يونيو 20)، التدريب. تم استرجاعها من.  
[https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8\(2020-3-2\) بتاريخ](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8(2020-3-2) بتاريخ)
2. <https://blog.hotmart.com/ar/%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8-%D9%88%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA/>
3. أبو موسى، أسماء (2020، أبريل 14)، التلعيب في التعليم Gamification in Education. تم استرجاعها من.  
[https://www.new-educ.com/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%84%d8%b9%d9%8a%d8%a8-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%85\(20-04-2020\) بتاريخ](https://www.new-educ.com/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%84%d8%b9%d9%8a%d8%a8-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%85(20-04-2020) بتاريخ)
4. بدير، يوسف (2017، نوفمبر 11)، إعداد خطة التدريب. تم استرجاعها من:  
<https://www.youtube.com/watch?v=D3gQcoi-Zd0> بتاريخ (01-03-2020).
5. الزهراني، أحمد، (2019، سبتمبر 23) تقييم البرنامج التدريبي وقياس أثره على المنظمة. تم استرجاعها من:  
<https://www.maaal.com/archives/20190929/128762> بتاريخ (29-03-2020).
6. مادة علمية عن عملية التدريب، تم استرجاعها من.  
<https://www.shrm.org/>  
<https://www.cipd.co.uk/> بتاريخ (29-02-2020)
7. البنك الأهلي التجاري السعودي، تم استرجاعها من: <https://www.alahli.com/> بتاريخ (06-03-2020).

## و. الدوريات والملتقيات.

1. الفارس، إبراهيم (2007م). "أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، المملكة المغربية.

2. عبد الرحيم، شبيبي و جازية، بن بوزيان (2006). "تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي"، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية.
3. لطفي، علي (2007م). "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، خلال الفترة 4-2 يوليو، الأردن.
4. رجاء، رامي (2010م). " اثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة.
5. صديق، محي الدين (2003). مجلة السودان للإدارة والتنمية، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول.
6. ماضي، خليل (2016م). دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مجلة انتلاف من أجل النزاهة والمسائلة.
7. عبد الرحمن، فؤاد و عباس، سمية (2012). بيئة العمل المادية وأثرها على تحسين أداء العاملين – دراسة استطلاعية في الشركة العاملة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 35 (91)، 187-197.
8. العززي، سعد الفضل (2007). سما فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 13 (45)، 68-85، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
9. عيطاني، مراد سليم، وأبو سلمى، عبد الله جميل (2014). أثر ممارسة أخلاقيات إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية. 41(2)، 388-401 الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

#### و. مرجع الاستبيان.

1. العجيلي، عمرو (2018م). رسالة ماجستير "أثر التدريب على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، جامعة ال البيت، الأردن.
2. أبو عوده، محمود (2018م). رسالة ماجستير "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي"، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.25.3](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.25.3)