

أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية  
الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ علي الرضا الوظيفي للعاملين  
"دراسة ميدانية بالتطبيق علي وزارة العدل المصرية"  
ولاء عبد الستار بكري محمد

**الملخص:**

يهدف البحث إلي التعرف علي أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم "٨١ لسنة ٢٠١٦" علي الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة العدل المصرية. لذلك يهتم البحث بإبراز أهمية التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.

**Abstract:**

The Research aims to identify the impact of training as one of the practices of the department of human Resources management in the New Civil Service Law No. 81 of 2016 on the Job Satisfaction of Employees of the Egyptian Ministry of Justice , so the research is interested in highlighting the importance of training as a practice of Human Resources management under the New Civil Service Law No. 81 of 2016 in improving the Job Satisfaction of Employees.

## المقدمة:

يعد التدريب في عصرنا الحاضر من أهم الأنشطة والفعاليات التي تقع علي عاتق الأفراد والمنظمات معاً، ويعكس أهمية هذا النشاط التوسع الكبير بالبرامج التدريبية الذي تشهده الوزارات والهيئات العامة والشركات والمؤسسات علي اختلاف أوضاعها القانونية وأحجامها وأنشطتها التي تعقد لموظفيها وقياداتها من مختلف المستويات، حتي صرنا نلاحظ وجود إدارات عليا تشرف علي التدريب بعد أن كانت وحدات التدريب وأقسامه محدودة في حجمها ومتدنية في مستوياتها التنظيمية وتعاني من نقص في إمكانياتها البشرية والتقنية، جدير بالذكر أن التدريب يستمد أهميته من كونه استثمار في أفضل وأهم ما تمتلك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها، والذين يمثلون ثلث رأسمالها بالإضافة إلي المال الهيكلي والعلماء.

بينما يُعد **الرضا الوظيفي** للعاملين جانباً مهماً جداً من الوظيفة حيث إنه يمثل درجات يشعر بها الموظف بالسعادة تجاه وظيفته، فالموظف يحصل على الرضا من الوظيفة، ليس من حيث المال فقط، ولكن أيضاً الثقافة التنظيمية وسياسات مكان العمل تؤثر على مستوى رضا الموظف إيجاباً أو سلباً. إنها في الأساس الفجوة بين المساهمة التي قدمها صاحب العمل والمخرجات التي يتلقاها الموظفون من الوظيفة نفسها. يُظهر الرضا الوظيفي للموظفين مؤشرات مهمة جداً من حيث الثقافة والصحة والأداء واستدامة المنظمة، وما إذا كان هناك أي تناقض في أي مجال معين حتى تتمكن المنظمة من إجراء تحسين من خلال تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية بشكل أفضل، عندما يكون الموظف راضياً في مكان العمل، يكون أكثر إنتاجية، وأكثر إبداعاً وأكثر التزاماً بعمله، في حين أن بيئة العمل السلبية وغير المواتية وسياسات الموارد البشرية تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين

وفي ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة إلي تسليط الضوء علي التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد وأثره علي الرضا الوظيفي للعاملين.

## الجزء الأول: الإطار العام للبحث

### أولاً - الدراسات السابقة:

- ١- دراسة (Al-Mazary et al, 2015): هدفت الدراسة إلى: دراسة مواقف القادة الإداريين والموظفين الإداريين فيما يتعلق بالدورات التدريبية المقدمة، وكذلك تأثير التدريب على الأداء الوظيفي للموظف في جامعة اليرموك في الأردن ، توصلت الدراسة إلى: أن الدورات التدريبية مرتبطة بالاحتياجات التدريبية للموظفين بدرجة متوسطة، هناك العديد من الشروط التي تحدد اختيار الموظفين المؤهلين للتدريب ، أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة بين التدريب الفعال والأداء الوظيفي للموظفين.
- ٢- دراسة (Okechukwu, 2017): هدفت الدراسة إلى: تحديد تأثير التدريب والتطوير وأداء الموظف علي الرضا الوظيفي لدي الموظفين الإداريين والأكاديميين بالجامعة في كلية إدارة التكنولوجيا واللوجستيات ، توصلت الدراسة إلى: أن التدريب والتطوير وأداء الموظف يؤثران إيجاباً علي الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة كبيرة بين التدريب والتطوير وأداء الموظف والرضا الوظيفي ، وأن التدريب والتطوير وأداء الموظف يُعد استراتيجية فعالة وداعمة لنجاح الموظف والتنظيم.
- ٣- دراسة (AlShaikhly, 2017): هدفت الدراسة إلى: التحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي رضا الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية ، توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتوظيف، برامج التدريب، والتعويض، والتقييم الوظيفي) علي رضا موظفي شركات الاتصالات الأردنية، ممارسات التعويض هي العامل الأكثر تأثيراً علي رضا العاملين.

- ٤- دراسة (Khan et al, 2019): هدفت الدراسة إلى: تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للموظف بموجب الوساطة للرضا الوظيفي ، توصلت الدراسة إلى: أن ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويض) لها تأثير مباشر وكبير على الأداء الوظيفي للموظف من خلال الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ٥- دراسة (Kanapathipillai&Azam,2020) هدفت الدراسة إلى: اكتشاف ما إذا كان التدريب يؤثر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وهما متغيران أساسيان يؤديان إلى بقاء شركة الاتصالات ونموها ، توصلت الدراسة إلى: أن التدريب ذو دلالة إحصائية وله علاقة قوية بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، أن البرامج التدريبية التي يتم إجراؤها في شركات الاتصالات لها علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين.

### ثانياً: مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث في ضوء الحاجة إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة العدل المصرية في ظل التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم "٨١ لسنة ٢٠١٦" ، ولاحظت الباحثة ضعف مستوى الأداء الوظيفي لدى بعض العاملين مما ينعكس بدوره على ضعف مستوى الانضباط الوظيفي، وكذلك تأثيره المباشر على تدني الاهتمام بعلاقات العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة العدل المصرية ، ويمكن صياغة مشكلة البحث وفقاً للتساؤل الرئيسي التالي:

ما مدي تأثير التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم "٨١ لسنة ٢٠١٦" علي الرضا الوظيفي للعاملين؟

### ثالثاً: أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية للإدارة المعاصرة حيث زاد الاهتمام بالتدريب

كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية مما دفع المنظمات إلى الاهتمام بالتدريب وعلاقته بتحسين الرضا الوظيفي للعاملين ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال:

#### أ- الأهمية النظرية:

١- يعتبر البحث إسهاما علميا يضاف إلى المكتبة العربية في هذا الموضوع الجديد على حد علم الباحثة.

٢- تكمن أهمية هذا البحث من خلال التعرف على التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " وكذلك التعرف على الرضا الوظيفي كما تحاول الدراسة بيان تأثير التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " على الرضا الوظيفي للعاملين.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

١- يكتسب البحث أهمية من مجال التطبيق وهو وزارة العدل المصرية والتي تُعد أحد أهم القطاعات الخدمية في جمهورية مصر العربية والتي من شأنها تحقيق مفهوم العدالة الناجزة.

٢- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة الميدانية في التعرف على جوانب الضعف والقصور والتي تحول دون تحقيق الهدف المنشود والتي تسعى وزارة العدل المصرية للوصول إليه.

٣- يمكن الاستفادة من التوصيات التي يقدمها البحث ، والتي يمكنها أن تسهم في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تفعيل تطبيق التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " .

#### رابعاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تأثير التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على الرضا الوظيفي بوزارة العدل المصرية (محل الدراسة).

كما أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مدى الاهتمام بالتدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ لدى وزارة العدل المصرية.

٢- التعرف على مدى الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين لدى وزارة العدل المصرية.

### خامساً: فروض ومتغيرات البحث:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية طبقاً لقانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على الرضا الوظيفي للعاملين.

ومن خلال العرض السابق لأهداف البحث وفروضه يمكن عرض متغيرات البحث وعناصرها من خلال الشكل رقم (١)

شكل رقم (١) رسم يوضح نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة.

### سادساً: حدود البحث:

- أ- **الحدود المكانيّة:** يقتصر البحث على بعض محاكم وزارة العدل المصرية وهي (محكمة قنا الابتدائية – محكمة سوهاج الابتدائية – محكمة أسوان الابتدائية).
- ب- **الحدود الزمانيّة:** فترة إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات الأولية، وإجراء التحليلات الإحصائية خلال الأعوام من ٢٠١٦ وحتى عام ٢٠١٩.
- ج- **الحدود البشريّة:** عينة من العاملين الإداريين بمختلف درجاتهم ومناصبهم وتخصصاتهم (مدير ، نائب مدير ، مدير إدارة ، وكيل ، رئيس قسم ، موظف) في المحاكم محل الدراسة.
- د- **الحدود الموضوعية:** سوف يقتصر البحث على التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية "٨١ لسنة ٢٠١٦" وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

#### أولاً: التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب وظيفية مكملة للاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، إنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد العامل البشري علي اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يسند إليه من واجبات ومسئوليات .

لذلك يعد التدريب في عصرنا الحاضر من أهم الأنشطة والفعاليات التي تقع علي عاتق الأفراد والمنظمات معاً، ويعكس أهمية هذا النشاط التوسع الكبير بالبرامج التدريبية الذي تشهده الوزارات والهيئات العامة والشركات والمؤسسات علي اختلاف أوضاعها القانونية وأحجامها وأنشطتها التي تعقد لموظفيها وقياداتها من مختلف المستويات، حتي صرنا نلاحظ وجود إدارات عليا تشرف علي التدريب بعد أن كانت وحدات التدريب وأقسامه محدودة في حجمها ومدنيّة في مستوياتها التنظيمية وتعاني

من نقص في إمكانياتها البشرية والتقنية، وسواء تم تنفيذ البرامج التدريبية بطرق تقليدية أو حديثة تعتمد علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية فإن التدريب يعتبر من المتطلبات الضرورية لنمو وتقدم المنظمة في بيئة الأعمال التي تتفاعل معها فهو يستخدم لتصحيح وعلاج ضعف أو نقص المهارات لدي الأفراد، جدير بالذكر أن التدريب يستمد أهميته من كونه استثمار في أفضل وأهم ما تمتلك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها، والذين يمثلون ثلث رأسمالها بالإضافة إلي المال الهيكلي والعملاء (جاد الرب، ٢٠١٥).

#### ١- مفهوم التدريب:

لقد قدم الكتاب والباحثين العديد من المفاهيم الخاصة بهذه الوظيفة ونذكر منها:

- \* عرفه (أبو سليمة، ٢٠٠٧) بأنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي.
- \* بينما ذكر عدوان (٢٠١١) أن التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد.

ويمكن توضيح الفروق بين التدريب والتطوير من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١) الفروق بين التدريب والتطوير

عامل المقارنة	التدريب	التطوير
التأثير	الوظيفة الحالية.	الوظيفة الحالية والمستقبلية.
النطاق	الموظفين كأفراد.	جماعات العمل أو المنظمة ككل.
الوقت	في الأجل الحاضر.	في الأجل الطويل.
الهدف	علاج ضعف المهارات الحالية.	الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي.

المصدر: جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار الكتب المصرية، ص ٣٩٢.

ومما سبق عرضه من تعريفات للتدريب فإنه يمكن أن نحدد بعض خصائصه كالتالي:

- ١- أن التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد.
- ٢- أن التدريب عبارة عن نشاط مخطط.



- ٣- أن التدريب نشاط متجدد ومتغير لأنه يقابل احتياجات محددة لدى الأفراد.
- ٤- أن التدريب أحد المحاور الرئيسية لتنمية الموارد البشرية.
- ٥- تطبيق الفرد ما تلقاه في التدريب يمثل العائد الحقيقي من الاستثمار في التدريب

### ثانياً: الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي للعاملين جانباً مهماً جداً من الوظيفة حيث إنه يمثل درجات يشعر بها الموظف بالسعادة تجاه وظيفته، فالموظف يحصل على الرضا من الوظيفة، ليس من حيث المال فقط، ولكن أيضاً الثقافة التنظيمية وسياسات مكان العمل تؤثر على مستوى رضا الموظف إيجاباً أو سلباً. إنها في الأساس الفجوة بين المساهمة التي قدمها صاحب العمل والمخرجات التي يتلقاها الموظفون من الوظيفة نفسها. يُظهر الرضا الوظيفي للموظفين مؤشرات مهمة جداً من حيث الثقافة والصحة والأداء واستدامة المنظمة، وما إذا كان هناك أي تناقض في أي مجال معين حتى تتمكن المنظمة من إجراء تحسين من خلال تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية بشكل أفضل، عندما يكون الموظف راضياً في مكان العمل، يكون أكثر إنتاجية، وأكثر إبداعاً وأكثر التزاماً بعمله، في حين أن بيئة العمل السلبية وغير المواتية وسياسات الموارد البشرية تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين (Khushk, 2019)، فالرضا الوظيفي يساهم في تحقيق رفاهية الموظف، ورفع معنوياته ولذلك فإنه يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظف المتعلقة بالإنتاجية والتغيب وعلاقات الموظفين.

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه "موقف الشخص تجاه عمله ويكون نتيجة لإدراكه له، لذا فهو ينشأ عن جوانب ونواحي وظيفية متعددة تشمل الراتب وفرص الترقية والعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع زملاء وإجراءات العمل ومحيطه" (عبد القادر، ٢٠١٢).

ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل الرئيسية وهي (علي، ٢٠١٦):

- العوامل الفردية كالتعليم والشخصية والعمر والقدرات.
- العوامل الاجتماعية كالعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية.

- العوامل الثقافية كالمعتقدات والقيم.
- العوامل التنظيمية كالهيكلة التنظيمي والإجراءات وطبيعة العمل ونمط القيادة.
- العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- وللرضا الوظيفي محددات تسهم في تكوينه لدى الفرد وتحديد مدها ويمكن تصنيفها إلى:
  - عوامل ذاتية وهي تتعلق بالعاملين أنفسهم ومهاراتهم وقدرتهم ومستوي الدوافع لديهم كالجنس والعمر والمستوي التعليمي والدخل والطموح وغيرها من العوامل الذاتية.
  - عوامل تنظيمية وهي تتعلق بالمنظمة وظروف العمل فيها وشروطه والتنظيم وما يخلقه من علاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومستوي الوظيفة ومحتواها ومسئولياتها.
  - عوامل بيئية وهي التي ترتبط بالبيئة المحيطة بالعمل وتأثيرها على الموظف وتشمل المواقف والتسهيلات المتوفرة بمكان العمل ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره

### **ثالثاً: أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على الرضا الوظيفي للعاملين:**

يرتبط الرضا الوظيفي بعلاقة العاملين بالمنظمة من حيث طبيعة الإدارة والعلاقة بين العاملين بتلك الإدارة من جهة وبين العاملين فيما بينهم من جهة أخرى، ويعد التدريب من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، لذلك اهتم المشرع في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ بتدريب الموظفين لما يحققه ذلك من انضباط وتأثير في سلوكيات الموظف واكتسابه المهارات والمعرفة التي تحسن من أداء الموظف وتلبي احتياجاته وتشعره بالرضا وسط زملائه، فقد اشترط المشرع أن تقوم كل وحدة بوضع خطة سنوية لتدريب موظفيها بكافة مستوياتهم الوظيفية، خاصة

عند دخولهم للخدمة وعند الترقية وذلك لدعم المسار الوظيفي وذلك بهدف تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتقارير تقويم الأداء بهدف تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم الوظيفية ورفع معدلات الأداء، بما يكفل تنمية ثقافة الخدمة المدنية ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها علي أن تتولي لجنة الموارد البشرية اقتراح البرامج التدريبية واعتمادها من السلطة المختصة، وذلك طبقاً لنص المادة (١١) من اللائحة التنفيذية للقانون، جدير بالذكر أن ارتباط الرضا الوظيفي بالتدريب يجعله متصلاً بالمسار الوظيفي حيث أن رضا العامل عن وظيفته يتطلب رضاه عن مساره الوظيفي، فالمسار الوظيفي هو مجموعة من الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر كل حياة الفرد الوظيفية.

كما ذكر (الكاروري ، ٢٠١١) أن قياس نجاح المسار الوظيفي يجب ألا يستند إلي معايير موضوعية فقط كالترقية وإنما يجب أن يستند كذلك إلي معايير شخصية أهمها الرضا الوظيفي.

أولي المشرع لإدارة الموارد البشرية مسئولية تنفيذ خطة التدريب بعد اعتمادها من السلطة المختصة وتقييم التدريب بغرض:

- ١- التعرف علي المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر علي التدريب.
- ٢- التحقق من أن الأهداف المقررة لخطة التدريب تلبى احتياجات الوحدة.
- ٣- الوقوف علي صلاحية أساليب وطرق التدريب المستخدمة في تحقيق الأهداف.
- ٤- التحقق من كفاءة المدربين سواء من ناحية تخصصاتهم أو خبراتهم أو قدراتهم التدريبية.

٥- قياس فاعلية وأثر التدريب علي المتدرب.

ولقد أوضحت المادة (١٣) من اللائحة التنفيذية الطرق التي اعتمدها المشرع في القانون الجديد التي يتم تقييم التدريب من خلالها:

- ١- تقارير المشرفين علي برامج التدريب من ناحية انتظام المتدربين، واهتمامهم بالبرنامج التدريب، وعلاقته بوظيفتهم.
- ٢- تقارير المتدربين من ناحية تقييمهم للتدريب الذين حصلوا عليه ومدى الاستفادة منه.

- ٣- تقارير الرؤساء المباشرين من ناحية أثر التدريب علي أداء الموظفين المتدربين ويتم ذلك التقييم من خلال نماذج تقارير تعدها إدارة الموارد البشرية لهذا الغرض. واشترط المشرع علي الجهة المختصة في نص المادة (١٩) من لائحة القانون التنفيذية أن يُراعي مركز تنمية الموارد البشرية عند وضعه لنظام التدريب والتأهيل والإعداد ما يلي:
- ١- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بالوحدة خلال الربع الأخير من كل سنة وذلك بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.
- ٢- تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بما يحقق احتياجات الوحدة سنوياً وذلك بناءً علي اقتراح لجنة الموارد البشرية.
- ٣- إتاحة كافة المعلومات المتعلقة بخطة التدريب بالمركز في بداية كل سنة علي موقع الوحدة الإلكتروني.
- ٤- التركيز علي الجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ البرامج التدريبية وأن يراعي في نظام التدريب اتباع الأساليب التفاعلية والتشاركية بما يعزز القدرات المهنية للموظفين والقدرات المؤسسية للمنظمة.

### الجزء الثالث: منهجية البحث:

#### أولاً: أسلوب البحث:

تتطلب طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الاعتماد على المنهج المناسب والذي يحقق تلك الأهداف ودراسة المشكلة بصورة أفضل لذا لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة المشكلة كما في الواقع العملي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها، ولقد استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

## أ. المصادر الثانوية:

يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث في ضوء مشكلة البحث والمتغيرات المتعلقة وتكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات المختلفة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث والذي أتيح للباحثة الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بوزارة في جمهورية مصر العربية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٦ - ٢٠١٩ ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي:

• أعداد العاملين بالمحاكم محل الدراسة التابعة لوزارة العدل المصرية في الفترة من عام ٢٠١٦ حتى عام ٢٠١٩.

واعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على:

• التقارير السنوية الصادرة عن وزارة العدل المصرية.  
• المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.

• الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصائيات المختلفة.

## ب. المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من العاملين الإداريين في وزارة العدل المصرية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع الدراسة والتي تتعلق بما يلي:

• التعرف على آراء الإدارة العليا حول طبيعة التدريب كأحد إدارة الموارد البشرية التي يتم تطبيقها في وزارة العدل المصرية.

• التعرف على آراء الإدارة الوسطى بشأن تحسين الرضا الوظيفي لدى وزارة العدل المصرية.

• تحديد أثر تطبيق التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل المصرية.

ولقد قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استبيان موجهة لعينة من العاملين بالمحاكم محل الدراسة في وزارة العدل المصرية، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالبحث، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية.

### ثانياً: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في كافة العاملين الإداريين لدى المحاكم محل الدراسة التابعة لوزارة العدل المصرية بمختلف درجاتهم ومناصبهم (مدير، نائب مدير، مدير إدارة، وكيل، رئيس قسم، موظف) ودرجة تعليمهم (دبلوم أو أقل، مؤهل جامعي، ماجستير، دكتوراه) وتخصصاتهم حيث بلغ عددهم ٣٨٠٧ مفردة، وذلك حتى نهاية العام ٢٠٢٠، ويمكن توضيح طبيعة مجتمع الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢) توزيع مجتمع البحث

م.	المحافظة	العدد	النسبة
١.	محاكم سوهاج	١٧٤١	%٤٥.٧٣
٢.	محاكم قنا	١٢٢١	%٣٢.٠٧
٣.	محاكم أسوان	٨٤٥	%٢٢.٢٠
	المجموع	٣٨٠٧	%١٠٠.٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات وزارة العدل.

### عينة الدراسة:

اعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في وزارة العدل لدى محاكم محافظات (سوهاج، قنا، أسوان)

بجمهورية مصر العربية، وذلك عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وتم تحديد العينة من مجتمع البحث باستخدام المعادلة التالية: (Steven, 2012)

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{N - 1 \times (d^2 \div z^2) + p(1 - p)}$$
$$n = \frac{3807 \times 0.5(1 - 0.5)}{3807 - 1 \times (0.05)^2 \div (1.96)^2 + 0.5(1 - 0.5)}$$
$$n = \frac{3807 \times 0.25}{3806 \times (0.0025) \div (3.8416) + 0.25}$$
$$n = \frac{951.75}{3806 \times (0.000650771) + 0.25}$$
$$n = \frac{951.75}{2.72683257}$$
$$n = 349.03$$

**حيث أن:**

N	حجم المجتمع
n	حجم العينة
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة ٩٥%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١.٩٦
D	نسبة الخطأ المسموح بها وتساوي ٠.٠٥
P	نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع الدراسة وتساوي ٠.٥٠

ومن خلال التعويض في المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة بلغ ٣٤٩ مفردة، ويمكن توضيح توزيع حجم العينة على فئات المجتمع المختلفة وذلك كما في الجدول التالي:

### جدول رقم (٣) توزيع عينة البحث

م.	المحافظة	العدد	العينة
١.	محاكم سوهاج	١٧٤١	١٦٠
٢.	محاكم قنا	١٢٢١	١١٢
٣.	محاكم أسوان	٨٤٥	٧٧
	المجموع	٣٨٠٧	٣٤٩

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات وزارة العدل.

ولقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع البحث لدى وزارة العدل في جمهورية مصر العربية محل الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع البحث غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية واختلاف عدد العاملين في الإدارات بالإضافة إلى اختلاف أعدادهم في المحافظات محل الدراسة من محافظة إلى أخرى.

ولقد قامت الباحثة بتوزيع قائمة الاستبيان على الفئات المختلفة من العاملين الإداريين بالمحاكم محل الدراسة في وزارة العدل المصرية وقد تم الرد عليها بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة، ويمكن توضيح أعداد مجتمع وعينة البحث والاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة لجميع مفردات عينة الدراسة في الجدول التالي:

### جدول رقم (٤) الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

م.	فئات المجتمع	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
١.	محاكم سوهاج	١٧٤١	١٦٠	١٦٠	١٢٩	٣١	٨٠.٦٣%
٢.	محاكم قنا	١٢٢١	١١٢	١١٢	٩٥	١٧	٨٤.٨٢%



أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ...

ولاء محمد الستار بكري محمد

٣.	محاكم أسوان	٨٤٥	٧٧	٧٧	٦٤	١٣	٨٣.١٢%
	المجموع	٣٨٠٧	٣٤٩	٣٤٩	٢٨٨	٦١	٨٢.٥٢%

المصدر: من إعداد الباحثة.

### ثالثاً: طرق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها قامت الباحثة بإعداد وتصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في وزارة جمهورية مصر العربية، وبالإضافة إلى ما سبق قامت الباحثة بتدعيم الدراسة الميدانية بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين الإداريين لدى المحاكم محل الدراسة لمعرفة مدى تطبيق التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة العدل المصرية، لتحديد طرق تحسين الرضا الوظيفي بوزارة العدل المصرية، كذلك لمعرفة مدى تأثير التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة العدل المصرية.

واعتمد البحث الحالي في تصميم الاستبيان على مجموعة من الدراسات والتي يمكن عرضها كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) الدراسات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

م	الأبعاد الرئيسية	العبارات	الدراسات
١.	التدريب	١٦ : ٩	(عبد الخضير ، ٢٠١٦ ) ، (ماضي ، ٢٠١٤ ) ، ( AL-Shaikhly, 2017 )
١.	الرضا الوظيفي	٤٠ : ٣٣	( بسيسو ، ٢٠٠٩ ) ، (AL-Shaikhly, 2017)

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

### رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)

و جدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

#### أ. الإحصاء الوصفي (تحليل الفقرات):

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية وتشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتوصيف فقرات ومتغيرات البحث من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات لفقرات وأبعاد قائمة الاستبيان ومن ثم تم حساب معامل الصدق للتأكد من صدق فقرات وأبعاد فقرات الاستبيان.

#### ب. الإحصاء الاستدلالي (اختبارات الفروض):

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات البحث على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض وهذه الأساليب ما يلي:

- ١- معامل الارتباط لتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- ٢- معامل التحديد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة والتابعة.
- ٣- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار معنوية الفروق.
- ٤- تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t) لاختبار معنوية الفروق الإحصائية.

## خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

### ١- تحليل فقرات بعد التدريب:

#### جدول رقم (٦)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التدريب

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تعتمد الوزارة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة للعمل.	٣.٢١	١.٢٨	٦٤.١٧%	٢
٢.	تشتمل البرامج التدريبية للعاملين علي التدريب الإداري والتقني معاً.	٣.٣٧	١.٤١	٦٧.٥٠%	١
٣.	توفر الوزارة التسهيلات والامكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.	٢.٩٣	١.٣٧	٥٨.٦١%	٦
٤.	تتبنى الوزارة استراتيجية التدريب المستمر لتحسين الأداء.	٢.٧٩	١.٥٨	٥٥.٨٣%	٨
٥.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.	٣.١١	١.٤	٦٢.١٥%	٤
٦.	ساعد التدريب والتطوير في تقليل معدل دوران العاملين.	٣.٠١	١.٢٩	٦٠.١٤%	٥
٧.	تلي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية.	٢.٨٧	١.٥	٥٧.٥٠%	٧
٨.	تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين.	٣.١٧	١.٤٤	٦٣.٣٣%	٣
متوسط البعد		٣.٠٦	١.٢	٦١.١٨%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التدريب جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٦) وبانحراف معياري (١.٢٠)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تشتمل البرامج التدريبية للعاملين علي التدريب الإداري والتقني معاً"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تتبنى الوزارة استراتيجية التدريب المستمر لتحسين الأداء".

## ١ - تحليل فقرات بعد الرضا الوظيفي:

جدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الرضا الوظيفي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يشعر العامل بأن لديه أماناً وظيفياً.	٢.٥٤	١.١٧	٥٠.٨٣%	٤
٢.	يشعر العاملين أن الوزارة تهتم بهم وباحتياجاتهم ومتطلباتهم.	٢.١٧	١.١٨	٤٣.٣٣%	٧
٣.	يتقدم العاملين في العمل بشكل عادل بناءً علي مزايا عملهم.	٢.٠٨	١.١٥	٤١.٦٧%	٨
٤.	يشعر العاملين أن هناك فرصاً حقيقية للتطوير الوظيفي.	٢.٣٨	١.٢٢	٤٧.٥٠%	٦
٥.	غياب الحوافز المادية والمعنوية ينقص من ولائي للعمل.	٣.٧٥	١.٢٤	٧٥.٠٠%	١
٦.	العلاوة الاستثنائية الممنوحة للعامل نتيجة تقرير الأداء السنوي المميز تزيد من الرضا الوظيفي.	٣.١٢	١.٤٨	٦٢.٥٠%	٢
٧.	نظام المكافآت الحكومي الممنوح للعاملين يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.	٢.٧٥	١.٣٣	٥٥.٠٠%	٣
٨.	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقيات في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد.	٢.٤٢	١.٢٩	٤٨.٣٣%	٥
متوسط البعد		٢.٦٥	٠.٩٤	٥٣.٠٦%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الرضا الوظيفي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٦٥) وبانحراف معياري (٠.٩٤)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "غياب الحوافز المادية والمعنوية ينقص من ولائي للعمل"، في حين

جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يتقدم الموظفون في العمل بشكل عادل بناءً علي مزايا عملهم".

### سادساً: اختبارات الفروض:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التدريب طبقاً لقانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " على الرضا الوظيفي.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التدريب كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

جدول رقم (٨) معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

الرضا الوظيفي	الاختبار	المتغير
٠.٨٠٠	معامل الارتباط	التدريب
٠.٠٠٠	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٠.٠% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين ممارسات التدريب والرضا الوظيفي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٩) معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
٠.٥٦٦	٠.٦٣٨	٠.٦٣٩	التدريب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٦٣٩$  وهو ما يعني أن ممارسات التدريب تفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة ٦٣.٩%، أما النسبة الباقية

أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ...

ولاء محمد الستار بكري محمد

فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

### ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٠) تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
٠.٠٠٠	٥٠٦.٨٨٤	١٦٢.٤١٥	١	١٦٢.٤١٥	الانحدار
		٠.٣٢	٢٨٦	٩١.٦٤	البواقي
			٢٨٧	٢٥٤.٠٥٥	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين ممارسات التدريب والرضا الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

### د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١١) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.٠٠٠	٧.٩٦٩	٠.٨	٠.٠٩٢	٠.٧٣	الثابت
٠.٠٠٠	٢٢.٥١٤		٠.٠٢٨	٠.٦٢٨	التدريب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير ممارسات التدريب ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين ممارسات التدريب والرضا الوظيفي.

#### ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والرضا الوظيفي.

• كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والرضا الوظيفي.

• كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

• قيم معامل Beta تشير إلى أن ممارسات التدريب تؤثر في الرضا الوظيفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التدريب طبقاً لقانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " على الرضا الوظيفي.

#### نتائج البحث:

يمكن استخلاص بعض النتائج الهامة ذات العلاقة بموضوع البحث والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- أثبتت نتائج البحث أن هناك علاقة طردية بين تطبيق التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين.

- ٢- وكذلك يوجد أثر ايجابي لتطبيق التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.
- ٣- أوضح البحث أنه يوجد لدى الوزارة نظام واضح لتطوير البرامج التدريبية حيث يتم التركيز على التدريب المستمر كاستراتيجية لتحسين الأداء، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية الحالية تتوافق مع التطورات المحيطة كما تساهم في إعداد المتدربين لمواكبة التغيرات المستقبلية.

### توصيات البحث:

- يمكن في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث استنتاج بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في الاستفادة من تلك النتائج، وتتمثل أهم التوصيات فيما يلي:
- ١- العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين.
  - ٢- ضرورة العمل على الاستفادة من الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم " ٨١ لسنة ٢٠١٦ " على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.
  - ٣- استمرار الوزارة في تبني استراتيجية داعمة لتطوير البرامج التدريبية والاعتماد على التدريب المستمر كاستراتيجية لتحسين الأداء، بحيث تتوافق البرامج التدريبية التي يتم تقديمها مع التطورات المحيطة، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج عملية التدريب في التغذية العكسية لمواكبة تلك التطورات والتي تساهم في إعداد المتدربين لمواكبة التغيرات المستقبلية.



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو سليمان، باسمه علي حسن، (٢٠٠٧)، "مدي فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- ٢- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار الكتب المصرية.
- ٣- عبد القادر، محمد نور الطاهر أحمد، (٢٠١٢)، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بفروع جامعة الطائف بالتطبيق علي فرع الخرمة"، أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (٣)، العدد (٦).
- ٤- عدوان، منير زكريا أحمد، (٢٠١١)، "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها علي المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- ٥- علي، محمد أحمد الخليفة، (٢٠١٦)، "أثر ممارسة تقييم الأداء علي الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بالتطبيق علي القطاع المصرفي بمدينة بورتسودان"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٢).
- ٦- الكاروري، عبد الله عبد الرحمن محمد أحمد، (٢٠١١)، "التدريب أثناء الخدمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي العاملين بشركات المشروبات الغازية - دراسة وصفية تحليلية ٢٠١١- ٢٠١١ م"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Mazary, Maaly & Hani, Abedallah & Al-Momany, Mohamed, (2015), "Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities From The Perspective of Employees The Case of Yarmouk University", **Journal of Education and Practice**, Vol.6, No. (32).
- 2- AlShaikhly, Nooraldeen A, (2017), "The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Satisfaction: A

- Field Study in the Jordanian Telecommunication Companies",** Master Thesis, Middle East University, Faculty of Business.
- 3- Kanapathipillai, Kumaran & Azam, S.M.F, (2020), " The Impact Of Employee Training Programs on Job Performance and Job Satisfaction in the Telecommunication Companies in Malaysia " , **European Journal of Human Resource Management Studies**, Vol.4, No.(3), PP.1-17.
  - 4- Khan, Muhammad Asad & Yusoff, Rosman Md & Hussain, Altaf & Ismail, Fadillah Binti, (2019), " The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relationship of Human Resource Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence From Higher Education Sector ", **International Journal of Organizational Leadership**, Vol. 8.
  - 5- Khushk, Amir Ali,(2019)," Impact of HR Policies and Practices on Employee Job Satisfaction: Evidence from Pakistan Telecommunication Ltd (PTCL) Hyderabad, Pakistan", **SEISENSE Journal of Management**, Vol.2, No.(2).
  - 6- Okechukwu, Worlu, (2017), "Influence of Training and Development, Employee performance on Job Satisfaction Among The Staff of School of Technology Management and Logistics, Universiti UTARA MALAYSIA (STML,UUM)", **Journal of Technology Management and Business**, Vol. 4, No.(1).
  - 7- Steven K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2012, p. 59.