

استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية بالدول الإسلامية

**Abdul Malik Karim Amrullah, Ahmed Ramdhan Abugren, Maryam Abdullah
Kashidan**

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
zainababdulmalik@pai.uin-malang.ac.id, ahmedbogren@yahoo.com,
mmariomakk@gmail.com

Abstract

Activities that aim to increase knowledge and experience that affect a person's attitude can be categorized as learning. Islam motivates people to continue learning throughout their lives, including employees. The implementation of Islamic recommendations for learning can be seen in career training in the Islamic State. Career training is a crucial subject in diplomatic institutions such as the Ministry of Foreign Affairs, especially if strategic training is added. Therefore it is essential to review the training strategies of diplomatic institutions and their impact on improving employee performance. This study describes the effects of career training strategies in enhancing employee performance related to achieving the organization's mission, setting goals and decision-making processes, external environment, competition, and complementary components to the general strategy of the organization. The research methodology used is the quantitative descriptive approach. The research subject consisted of 485 employees of the Libyan Ministry of Foreign Affairs with a random sample of 192 employees. Research results: 1. training strategies in the organizational mission component can improve employee performance, 2. training strategies for setting goals and decision-making components can improve employee performance, 3. training strategies affect the external environment, competition, and parts complement each other with general strategies organization.

Keywords: *Training Strategy; Employee Performance; Work environment; Diplomatic Institution*

Abstrak

Kegiatan yang bertujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman yang mempengaruhi sikap seseorang dapat dikategorikan sebagai belajar. Islam memotivasi manusia untuk terus belajar sepanjang hidupnya, termasuk pegawai. Implementasi anjuran agama Islam untuk belajar ini dapat dilihat dalam pelatihan karir di Negara Islam. Pelatihan karir penting dalam lembaga diplomatik seperti Kementerian Luar Negeri, terutama jika pelatihan strategis ditambahkan. Oleh karena itu penting dikaji tentang strategi pelatihan lembaga diplomatik dan dampaknya pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini mendeskripsikan dampak dari strategi pelatihan karir dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berkaitan dengan mencapai misi organisasi, penetapan tujuan dan proses pengambilan keputusan, lingkungan eksternal, kompetisi, dan komponen saling melengkapi dengan strategi umum organisasi. Metodologi penelitian yang digunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Subjek penelitian terdiri dari 485 karyawan Kementerian Luar Negeri Libya dengan sampel acak 192 karyawan. Hasil penelitian: 1. strategi pelatihan pada komponen misi organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, 2. strategi pelatihan untuk penetapan tujuan dan komponen pengambilan keputusan dapat meningkatkan kinerja pegawai, 3. strategi pelatihan berpengaruh terhadap

lingkungan eksternal, kompetisi, dan komponen saling melengkapi dengan strategi umum organisasi.

Kata kunci: Strategi Pelatihan; Kinerja Pegawai; Lingkungan Kerja; Lembaga Diplomati

الملخص

يمكن تصنيف الأنشطة التي تهدف إلى زيادة المعرفة والخبرة التي تؤثر على موقف الشخص على أنها تعلم. يحفز الإسلام الناس على مواصلة التعلم طوال حياتهم ، بمن فيهم الموظفون. يمكن رؤية تنفيذ التوصيات الإسلامية للتعلم في التدريب المهني في الدولة الإسلامية. يعتبر التدريب الوظيفي من المواضيع المهمة والاستراتيجية في المؤسسات الدبلوماسية مثل وزارة الخارجية، ولذلك من المهم تخصيص هذه الدراسة حول معرفة أثر عناصر استراتيجية التدريب بالمؤسسة الدبلوماسية وأثرها في رفع أداء العاملين بها. تصف هذه الدراسة تأثير استراتيجيات التدريب الوظيفي في رفع أداء العاملين فيما يتعلق بالنظر لعنصر تحقيق رسالة المنظمة، و بالنظر لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها، و بالنظر لعنصر البيئة الخارجية، و بالنظر لعنصر المنافسة، و بالنظر لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. ومنهجية البحث اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي، فيما تكون مجتمع البحث من الموظفين بوزارة الخارجية الليبية، وعددهم (٤٨٥) موظف، و تم اختيار عينة عشوائية وقد بلغ حجمها (١٩٢) موظف. وتوصلت الدراسة لنتائج وهي: ١. يوجد أثر لاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الموظفين، ٢. يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر رسالة المنظمة في رفع الأداء الموظفين، ٣. يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية و لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وضع الأهداف وصناعة القرارات في رفع الأداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدريب ؛ أداء العامل؛ بيئة العمل؛ المؤسسة الدبلوماسية

المقدمة

الوظيفة في وزارة الخارجية هي عبارة عن مجموعة من وظائف إدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، أي أنها محكومة بالمسار الإداري وبمبادئه، وبالتالي يظهر احتياج الوظيفة الدبلوماسية مثلها مثل أي وظيفة في الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى إلى تطوير وتأهيل مستمر من خلال التدريب الوظيفي والمتابعة في التقييم باستمرار. ويمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسات الدبلوماسية، حيث أنه يمثل الأساس للمؤسسة في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة السياسية على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل

والشعور بالمسؤولية والانتماء، وبث روح التعاون والولاء في العمل (الخاجه، ٢٠٠٦، ١٤). بينما، تفشل جميع الجهود إن لم يرافقها بعد الاستراتيجية التي هي مجموعة خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (أبوعويلى، ٢٠٠٨، ٦٣) بينما ما يهم البحث هو استراتيجية التدريب وهي عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى المؤثرة في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والتكامل بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة للمنظمة ككل بالإضافة لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها (McAdam, 2001, 4-13).

بالتالي يعتبر إعداد وتأهيل وتدريب العاملين في وزارة الخارجية للعمل في السلك الدبلوماسي والقنصلي ومجال التعاون الدولي من العوامل التي تساهم في إعداد الدبلوماسيين وجميع العاملين في وزارة الخارجية الذين يتصفون بالكفاءة، ويكسبهم المهارات اللازمة لتأدية مهامهم، ويساعد على تنمية قدراتهم العلمية والنظرية والتطبيقية عن طريق الدورات الدراسية والتدريبية، وبرامج التأهيل الخاصة. وانطلاقاً من أهمية التدريب وبصورته الاستراتيجية في المنظمة الدبلوماسية وكذلك الأداء الوظيفي سعت الدراسة الحالية لدراسة هذين العاملين، وبالتطبيق بوزارة الخارجية الليبية التي هي إحدى الوزارات السيادية التي تتبع حكومة الوفاق الليبية التي انبثقت من الاتفاق السياسي بين الأطراف الليبية، وهي من الوزارات التي تحملت الكثير من المهام وتقلدت العديد من المسؤوليات في إطار التغيرات السياسية التي شهدتها البلاد (ليبيا) منذ سنة ٢٠١١م، وهو تاريخ التغيير السياسي الذي شهدته البلاد بعد ثورة ١٧ فبراير. ويتولى مهمة تدريب الموظفين بوزارة الخارجية الليبية بالدرجة الأولى مكتب التدريب، كما يساعد المكتب في إنجاز هذه المهمة مكتب تنمية الموارد البشرية، ومكتب شؤون الموظفين، وهدفه تطوير القدرات الإدارية والدبلوماسية السياسية، وكذلك المهارات السلوكية لدى الموظفين، في مختلف الإدارات التابعة لوزارة الخارجية والتعاون الدولي، وتنفيذ الوزارة الدورات التدريبية بواسطة إدارة شؤون الموظفين التدريب بداخل الوزارة وخارجها، وتستعين عند التدريب بداخل الوزارة بمختصين من الأساتذة والدكاترة لتقديم برامج الدورات التدريبية. والتدريب في هذه الوزارة له شقين تدريب يتعلق بصلب العمل السياسي أو الدبلوماسي، ثم الشق الثاني وهو التدريب الإداري المتمثل في تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات اللازمة في سبيل تطوير أداءهم للعمل. وهكذا لقد أراد الباحث تخصيص هذه الدراسة حول دراسة متخصصة في استراتيجيات التدريب بالمؤسسة الدبلوماسية بهدف تأهيل الموظفين لرفع أداءهم حيث وقع الاختيار في التطبيق على وزارة الخارجية الليبية، وأن أسباب اختيار هذا الموضوع أهمها : تخصص الباحث في مجال العلوم السياسية والدبلوماسية حيث إن المؤهل العلمي (بكالوريوس علوم سياسية)، ثم القناعة بأهمية الخيار الاستراتيجي لغرض الارتقاء بالعمل الدبلوماسي في وزارة الخارجية الليبية لتكون في مصاف الدول

المتقدمة في هذا المجال، وأخيراً بعد لم يكن هناك الاهتمام الكافي لهذا الموضوع على حسب علم الباحث بعد الاطلاع على البحوث بالجامعات الليبية.

مناقشة النتائج

اختبار صحة الفرضية الرئيسية

جدول ١ نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R^2	Beta	T قيمة المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X	٠,٩٠٨	٠,٨٢١	٠,٩٠٧	٢٩,٦٢٠	٠,٠٠٠

يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين T المستقل في المتغير التابع، كما أنه من خلال النظر إلى قيمة المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار T أن قيمة الخطي في هذا التحليل هي ٢٩,٦٢ بينما القيمة الجدولية هي ١,٩٦ عند حجم عينة ١٩٢.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

جدول ٢ نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الأول

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R^2	Beta	T قيمة المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X1	٠,٨٣٩	٠,٧٧٦	٠,٨٨٢	٢٥,٧٥٣	٠,٠٠٠

يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل الأول في المتغير التابع. كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي ٢٥,٧٥٣ بينما القيمة الجدولية هي ١,٩٦ عند حجم عينة ١٩٢.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

جدول ٣ نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الثاني

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R^2	Beta	T قيمة المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X2	٠,٨٥٢	٠,٧٦٥	٠,٨٧٦	٢٤,٩٧٨	٠,٠٠٠

يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المحسوبة ومقارنتها بقيمتها T المستقل الثاني في المتغير التابع. كما أنه من خلال النظر إلى قيمة المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج T الجدولية يتبن أن قيمة الاختبار الخطي في هذا التحليل هي ٢٤,٩٧٨ بينما القيمة الجدولية هي ١,٩٦ عند حجم عينة ١٩٢.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

جدول ٤ نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الثالث

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R^2	Beta	T قيمة المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X3	٠,٨٦٤	٠,٧٥٣	٠,٨٦٨	٢٤,١٤١	٠,٠٠٠

يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل الثالث في المتغير التابع. كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبن أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي ٢٤,١٤١ بينما القيمة الجدولية هي ١,٩٦ عند حجم عينة ١٩٢.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

جدول ٥ نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الرابع

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R^2	Beta	T قيمة المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X4	٠,٨٥٦	٠,٧٨٦	٠,٨٨٧	٢٦,٤٨٥	٠,٠٠٠

يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المحسوبة ومقارنتها بقيمتها T المستقل الرابع في المتغير التابع. كما أنه من خلال النظر إلى قيمة المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج T الجدولية يتبن أن قيمة الاختبار الخطي في هذا التحليل هي ٢٦,٤٨٥ بينما القيمة الجدولية هي ١,٩٦ عند حجم عينة ١٩٢.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

جدول ٦ نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الخامس

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R^2	Beta	T قيمة المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X5	٠,٨٢٠	٠,٧٤٢	٠,٨٦٢	٢٣,٤٧٨	٠,٠٠٠

يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل الخامس في المتغير التابع. كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبن أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي ٢٣,٤٧٨ بينما القيمة الجدولية هي ١,٩٦ عند حجم عينة ١٩٢.

مناقشة نتائج البيانات للدراسة

لقد أثبتت الدراسة صحة الفرضيات المكونة لنموذج الدراسة، فاستراتيجية التدريب لها دور إيجابي في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الخارجية الليبية، ولقد كان التركيز على التدريب الوظيفي كأحد أهم وسائل تأهيل الموظفين الذي يمارس في هذه الوزارة، ويمكن ملاحظة ذلك

ببساطة من خلال الاطلاع على الجهات الإدارية الأخرى المكونة لها ومن ذلك معهد الدبلوماسية، وحسب النتائج المستخلصة في هذه الدراسة تبين وجود أثر للعنصر الاستراتيجي الأول وهو عنصر تحقيق رسالة المنظمة في تطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الخارجية الليبية، وبالتالي نجد أن التدريب الفعال هو الذي يقود المدرب لكي يتمكن من خلال أدائه الوظيفي أن يحقق رسالة المنظمة، وهذا هو الخيار الاستراتيجي المطلوب لماذا؟ لأن الرسالة التي تتبناها المنظمة ليست رسالة مؤقتة، صحيح إنها تتطور وربما تتغير تغيراً كبيراً وفق الظروف، ولكنها ما وجدت إلا لكي تكون تحت مظلة وبأسلوب استراتيجي ثابت.

كما أثبتت نتائج هذه الدراسة الأثر الإيجابي للعنصر الاستراتيجي الثاني وهو عنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في تطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الخارجية الليبية، وتشير الأهداف إلى ترجمة عملية لرسالة المنظمة وتأتي بعد صياغة الرسالة. وعنصر تحديد الأهداف يجب أن يراعي توضيح القيم التنظيمية، وتنمية الرؤى وصياغة الأهداف العلمية، ووضع الأولويات والفحص الدوري للافتراضات التي تبني عليها هذه الأهداف ويتم في هذا العنصر إتاحة المشاركة العامة في المنظمة، لزيادة الفعالية (عامر، ٢٠٠٩، ٤٠).

وكما أثبتت الدراسة الأثر الإيجابي لعنصر البيئة الخارجية في الأداء الوظيفي، ومن المعلوم أن وزارة الخارجية والتعاون الدولي من أكثر الوزارات والمؤسسات السيادية الحكومية التي تتصل بالبيئة الخارجية، سواء كانت في داخل البلاد ليبيا أو خارجها، فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، وقدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها. فلنجاح الاستراتيجية التدريبية لابد من الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولابد لاستراتيجية التدريب من أخذ هذه التأثيرات مأخذ الجد والاهتمام، ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التحديات.

وكان العنصر الاستراتيجي الرابع وهو الاهتمام بعنصر المنافسة أثر في رفع الأداء الوظيفي، والمنافسة التي تخص المكون المؤسسي الحكومي ليست المنافسة المعهودة التي تسعى فيها المنظمات إلى الاستحواذ على أكبر حصة من الأسواق أو رؤوس الأموال، وغير ذلك من الأهداف الاقتصادية، وإنما تعني المنافسة في مثل هذه المنظمات الحكومية أن تسعى وزارة الخارجية لكي تثبت أداء فعال في ظل وزارات مماثلة داخل البلاد، وكذلك أن تثبت فعاليتها بأداء موظفيها عندما تمثل البلاد بالخارج عن طريق السفارات والقنصليات والتدريب وسيلة فعالة وضرورية لتحقيق هذا الخيار الاستراتيجي. وفي العنصر الأخير كان التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة مهماً ومؤثراً في ترقية الأداء الوظيفي للموظفين في هذه الوزارة، ومن المعلوم أن استراتيجية المنظمة يجب أن تتوافق مع بقية الاستراتيجيات ومنها استراتيجية الموارد البشرية التي تهتم بالتدريب الوظيفي، وإنَّ استراتيجية إدارة

الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتبلي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة. ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم في المنظمة (السالم، ١٣، ٢٠٠٦-١٤).

الاختتام

بينت الدراسة أنه يوجد أثر للاستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) ويوجد أثر للاستراتيجية التدريب لعنصر رسالة المنظمة في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) ويوجد أثر للاستراتيجية التدريب لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) ويوجد أثر للاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) ويوجد أثر للاستراتيجية التدريب لعنصر المنافسة في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) ويوجد أثر للاستراتيجية التدريب لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

المراجع والمصادر

- رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥م.
طارق عامر، أساليب الدراسات المستقبلية، داراليازوري، عمان الأردن، ٢٠٠٩م.
عبد الحميد جابر، مناهج البحث في التربية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٠م.
عبد القادر محمد الأسطى، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، نشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦م.
علاء أبو عامر، الوظيفة الدبلوماسية نشأتها، مؤسساتها، قواعدها، قوانينها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠١م.
غادة محمود سلامة أبو عويلى، ، مدى تبني مكونات الاستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٨م.
فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠٠٦م.

مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ٢٠٠٦م.

Denis Leonard ،Rodney McAdam ،The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development ،Journal of European Industrial Training ،Vol. 26 ،Issue 1 ،2001 ،pp.4-13.