

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر آلية تمرين المحامين السوريين على مستوى أداء المحامين المتمرنين
دراسة ميدانية: فرع نقابة المحامين بحلب

**The impact of the Syrian lawyers training mechanism on the
performance level of trained lawyers
Field study: The bar association Aleppo branch.**

مشروع تخرج مقدّم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال (MBA)

إعداد

رامي رياض دقي
rami_96194

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان سليم علي

• الإهداء:

إلى الذين لولا تضحياتهم ما كان هنالك أمل بمستقبل أفضل، إلى من هم أكرم من في الدنيا من قدموا أغلى ما يملكون ... شهداء الجيش العربي السوري وقوى الأمن الداخلي وشهداء سورية الأبرياء.

إلى الذين فارقوا هذه الدنيا ولم لم يفارقوا تفكيري

... جدّاي، جدتي، خالي، وخالتي.

إلى الذين تعجز الكلمات والحروف عن أي وصف أو تعبير، إلى الذين لا يمكن التفضيل في حبي اللامتناهي بينهما،
سندي ودعمي وكل حياتي

... أبي وأمي.

إلى الحنونة الصديقة المواكبة في كل خطوات حياتي

... أختي ديانا.

إلى الذين رغم بعد المسافات أسترّد طعمة الحياة في كل لقاء بهما

... أخي جورج وميلاني.

إلى الصغير الذي لا يسعه قلبي لحبه الكبير، إلى أجمل فرحة والشمعة المضيئة في السنوات الصعبة
... ابن أخي رياض.

إلى من يمدوني بطاقة المحبة

... عائلتي وأصدقائي.

إلى من شاركوني تفاصيل حياتي، من عشنا سوياً أصعب اللحظات وأجملها في سنوات الحرب القاسية
... رفاق السلاح على مدى تسع سنوات.

أهدي لكم جميعاً ثمرة جهدي

• الشكر:

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه، وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة الأستاذ الدكتور سليمان علي الذي قدّم لي الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية.

وأقدم بوافر التقدير وعظيم الإمتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراء بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

وأشمل بشكري وامتناني المحامي الأستاذ نجدت عفش رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب على مساعدته بموافقته وتقديمه التسهيلات اللازمة لإجراء البحث في فرع نقابة المحامين بحلب، وأخص بالشكر المحامي الأستاذ أنطوان رومية الذي لم يدخر جهداً أو وقتاً في تقديم الكثير من الدعم لإنجاز هذا البحث، كما أشكر المحامي الدكتور أحمد دباس رئيس لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب وجميع أعضاء لجنة التمرين والمحامين الأساتذة الذين خصوني بوقتهم الثمين لتقديم المعلومات الهامة واللازمة لإنجاح البحث ولاهتمامهم وإيمانهم بأهمية البحث. وجميع المحامين المتمرنين الذين شاركوا وكان لهم دور أساسي في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر للسادة الضباط العقيد سامر خطاب والمقدم أحمد برهو والمقدم كمال أبو فخر الذين وخلال فترة خدمتي العسكرية قدّروا ظروفاتي الدراسية وقدموا التسهيلات الممكنة لإكمال دراستي.

كما أشكر زملاء الدراسة خلال هذا الماجستير والذين ساهموا بالدعم والمساندة طوال رحلة الدراسة وإنجاز هذا البحث وأخص بالذكر جويل ودجى وعلاء.

شكراً لهم جميعاً

صفحة لجنة التحكيم

• الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى أثر آلية تدريب المحامين المتمرنين المُتَبعة في فرع نقابة المحامين بحلب على مستوى أدائهم وكذلك مدى أثر كل بُعد من أبعاد التدريب المدروسة (المحتوى التدريبي، كفاءة المُدرِّب، التدريب أثناء العمل) على مستوى الأداء، بالإضافة إلى معرفة مدى أهمية بعض الفوارق البارزة في التدريب وهي (تقاضي المحامي المتمرن لأجر من عدمه وخبرة المحامي الأستاذ مُدرِّب المحامي المتمرن) وذلك بالنسبة للتدريب أثناء العمل ومستوى الأداء، إضافةً لتحديد نقاط القوة في آلية التمرين لتدعيمها ونقاط الضعف لتداركها والعمل على تحسينها، كل هذا بهدف وضع المقترحات المناسبة لتحسين آلية التدريب المُتَبعة بُغية رفع مستوى أداء المحامين المتمرنين.

يتكون مجتمع البحث من المحامين المتمرنين في فرع نقابة المحامين بحلب وعددهم (826) محامٍ متمرن. أما عينة البحث فقد تألفت من عدد من المحامين المتمرنين الذين تم قبول الاستبيانات الموزعة عليهم وبلغ عددهم (104) محامٍ متمرن فكانت العينة تُشكل 12.9% من حجم مجتمع البحث.

تم اتباع المنهج الوصفي السببي واستراتيجية الدراسة الميدانية لإجراء هذا البحث؛ واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) وهي: التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الارتباط الخطي الثنائي (معامل الارتباط بيرسون)، اختبار T للعينة الواحدة، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار - ليفين - لتجانس التباين، تحليل التباين الأحادي - أنوفا -، اختبار T للعينات المستقلة.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر لتدريب المحامين المتمرنين على مستوى أدائهم وكان أثر التدريب أثناء العمل على الأداء هو الأكبر يليه أثر كفاءة المُدرِّب ثم أثر المحتوى التدريبي؛ وإنَّ تقاضي المحامي المتمرن أجراً خلال فترة التمرين ينعكس إيجابياً على التدريب أثناء العمل وعلى مستوى أدائه، بينما لا تلعب خبرة المحامي الأستاذ المُدرِّب للمحامي المتمرن دور في التدريب أثناء العمل أو في الأداء.

وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات تتعلق بتحسين مستوى أداء المحامين المتمرنين، وبكل من المحتوى التدريبي وكفاءة المُدرِّب والتدريب أثناء العمل وكان أهمها: اقتراح آلية جديدة كلياً لجلسات التمرين.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء، المحتوى التدريبي، المُدرِّب، التدريب أثناء العمل، آلية تمرين المحامين، المحامي المتمرن، نقابة المحامين.

• Abstract:

This research aims to know the extent of the impact of the training mechanism for trained lawyers, applied in the branch of the bar association in Aleppo, on the level of their performance; and the extent of the impact of each of the studied training dimensions (training content, the efficiency of the trainer, on-the-job training) on the performance level. In addition to, knowing the importance of some the notable differences in training which are (the lawyer is being paid or not and the experience of the lawyer, the trainer of the trained lawyer) in terms of on- the-job training and performance level, On the other hand this research is seeking to identify both the strengths of the training mechanism in order to reinforce them and the weaknesses in order to avoid them as well as working to improvement them, all of it is for the purpose of setting the appropriate suggestions for improving the training mechanism in order to raise the level of trainee lawyers' performance.

The research community consists of (826) trained lawyers in ALEPPO bar association branch. As for the research sample, it consists of a number of trainee lawyers, whose questionnaire responses were accepted and their total number is (104) trained lawyers. Therefor the research sample constituted 12.9% of the research community size.

The causal descriptive approach and field study strategy were followed to conduct this research. Researcher used a set of statistical methods in SPSS program, namely: Frequencies, Percent, Arithmetic Mean, Standard Deviation, Arrangement, Cronbach's alpha Coefficient, Bivariate linear Correlation (Pearson Correlation Coefficient), One sample t-test, Simple Linear Regression, Leven's Test for Equality of Variance, Analysis of Variance One-Way ANOVA, Independent samples t-test.

The research reached several results, and here are the main points: there is an effect for training trained lawyers on the level of their performance, and that the effect of on-the-job training on performance reached its largest point on-the-job training, then the effect of the trainer's efficiency and finally the effect of the training content , and in case the trained lawyer received remuneration during the training period this positively affects both on-the-job training and trainee's performance level, whereas, the experience of the trainer lawyer doesn't play a role on training on-the-job or the trainee's performance.

The research ended with a set of recommendations for improving performance level of trained lawyers, on the training content, the efficiency of trainer and the on-the-job training, and the main point was suggesting a completely new mechanism for the training sessions.

Key words: training, performance, training content, trainer, on-the-job training, lawyers training mechanism, trained lawyer, bar association.

● قائمة المحتويات:

أ.....	● الإهداء:
ب.....	● الشكر:
ج.....	● صفحة لجنة التحكيم:
د.....	● الملخص:
ه.....	● ABSTRACT:
ه.....	● قائمة المحتويات:
ط.....	● قائمة الجداول:
ي.....	● قائمة الأشكال:
ي.....	● قائمة الملاحق:
١	الفصل الأول: الإطار العام
١	1.1. المقدمة:
٢	2.1. أهمية البحث:
٣	3.1. أهداف البحث:
٤	4.1. الدراسات السابقة:
٤	1.4.1. الدراسات العربية:
٩	2.4.1. الدراسات الأجنبية:
١٥	5.1. مشكلة البحث:
١٥	6.1. تساؤلات البحث:
١٥	7.1. فرضيات البحث:
١٩	8.1. نموذج البحث:
١٩	9.1. تصميم البحث:
١٩	1.9.1. منهجية البحث:
٢٠	2.9.1. استراتيجية البحث:
٢٠	3.9.1. مجتمع وعينة البحث:
٢١	4.9.1. أدوات جمع البيانات:
٢٢	10.1. حدود البحث:
٢٢	11.1. محددات البحث:
٢٣	12.1. مصطلحات الدراسة:
٢٤	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٤	المبحث الأول: التدريب
٢٤	1.1.2. مفهوم التدريب:
٢٦	2.1.2. أهمية التدريب:
٢٧	1.2.1.2. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:
٢٧	2.2.1.2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:
٢٨	3.2.1.2. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

٢٨	3.1.2. أنواع التدريب:
٣٣	4.1.2. الأساليب التدريبية:
٣٣	1.4.1.2. عرض لبعض الأساليب التدريبية:
٣٥	2.4.1.2. معايير اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب:
٣٥	5.1.2. أبعاد التدريب المدروسة:
٣٥	1.5.1.2. المدرب:
٣٦	1.1.5.1.2. أنواع المدربين واختيارهم ومصادرهم:
٣٨	2.1.5.1.2. المدرب الفاعل:
٣٩	3.1.5.1.2. ساليب المدرب:
٤٠	2.5.1.2. المحتوى التدريبي:
٤٢	3.5.1.2. التدريب أثناء العمل:
٤٢	1.3.5.1.2. من الذي يقوم بالتدريب أثناء العمل؟
٤٢	2.3.5.1.2. وسائل التدريب أثناء العمل:
٤٣	3.3.5.1.2. مساوئ التدريب أثناء العمل:
٤٤	4.3.5.1.2. التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل:
٤٥	المبحث الثاني: الأداء
٤٥	1.2.2. مفهوم الأداء:
٤٧	2.2.2. المفاهيم المرتبطة بالأداء:
٤٨	3.2.2. عناصر الأداء:
٤٩	4.2.2. محددات الأداء:
٥٠	5.2.2. معايير قياس وتقييم الأداء:
٥٢	الفصل الثالث: الإطار العملي
٥٢	المبحث الأول فرع نقابة المحامين بحلب وآلية التمرين المتبعة
٥٢	• آلية التمرين:
٥٣	• محاضرات التمرين:
٥٥	• ضوابط مرحلة التمرين:
٥٥	• نقل المحامين المتمرنين إلى جدول الأساتذة:
٥٧	المبحث الثاني أبعاد متغيرات البحث
٥٧	1.2.3. المتغير المستقل (التدريب):
٥٩	2.2.3. المتغير التابع (الأداء):
٦٠	المبحث الثالث أداة البحث (الاستبانة)
٦٠	1.3.3. تصميم الاستبانة وطرق توزيعها:
٦١	2.3.3. المقاييس:
٦٣	3.3.3. اختبار الصدق والثبات والانساق لمقاييس الاستبانة:
٦٥	المبحث الرابع التحليلات الوصفية والإحصائية
٦٥	1.4.3. أدوات تحليل البيانات:
٦٨	2.4.3. التحليل الوصفي:
٦٨	1.2.4.3. التحليل الوصفي لعينة البحث تبعاً لمتغيرات ديموغرافية ومتغيرات هامة أخرى:

- ٧١ 2.2.4.3. التحليل الوصفي المتعلق بتقييم أفراد العينة لمتغيرات البحث الأساسية وأبعادها:
- ٧٧ 3.2.4.3. توجهات أفراد العينة نحو متغيرات البحث وأبعادها:
- ٧٨ 3.4.3. اختبار الفرضيات:
- ٧٨ • الفرضية الرئيسية الأولى:
 - ٨٤ • الفرضية الرئيسية الثانية:
 - ٨٦ • الفرضية الرئيسية الثالثة:
 - ٨٩ • الفرضية الرئيسية الرابعة:

٩٢ الفصل الرابع النتائج والتوصيات

- ٩٢ 1.4. نتائج البحث:
- ٩٨ 2.4. التوصيات:
- ١٠١ 3.4. الأبحاث المقترحة:

١٠٢ قائمة المراجع

- ١٠٢ المراجع العربية:
- ١٠٤ المراجع الأجنبية:
- ١٠٥ مواقع الانترنت:

١٠٦ الملاحق

• قائمة الجداول:

٤٤	الجدول (1/2): أبرز نقاط الخلاف بين التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل
٥٨	الجدول (1/3): أبعاد متغير التدريب حسب الدراسات السابقة
٥٨	الجدول (2/3): أبعاد متغيرات البحث حسب المقابلات المعمقة
٥٩	الجدول (3/3): أبعاد التدريب البارزة حسب آلية التدريب المُتبعة
٦١	الجدول (4/3): درجات مقياس لا يكرت
٦٢	الجدول (5/3): عبارات قياس متغيرات البحث
٦٤	الجدول (6/3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لمقاييس البحث
٦٤	الجدول (7/3): نتائج معامل بيرسون لأبعاد البحث
٦٥	الجدول (8/3): عبارات الاستبانة وفقاً للأبعاد والمتغيرات المعبرة عنها
٦٨	الجدول (9/3): توزع عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية
٦٩	الجدول (10/3): توزع عينة البحث حسب متغير الجنس
٦٩	الجدول (11/3): توزع عينة البحث حسب متغير خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب في مكتبه المحامي المتمرن
٧٠	الجدول (12/3): توزع عينة البحث حسب متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين
٧١	الجدول (13/3): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي
٧١	الجدول (14/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحتوى التدريبي
٧٣	الجدول (15/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات كفاءة المدرب
٧٤	الجدول (16/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات التدريب أثناء العمل
٧٦	الجدول (17/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات الأداء
٧٨	الجدول (18/3): نتائج تحليل One-Sample Test للتدريب وأبعاده وللأداء
٧٩	الجدول (19/3): نتائج اختبار الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على الأداء
٨٠	الجدول (20/3): نتائج اختبار الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر المحتوى التدريبي على الأداء
٨١	الجدول (21/3): نتائج اختبار الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر كفاءة المدرب على الأداء
٨٣	الجدول (22/3): نتائج اختبار الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب أثناء العمل على الأداء
٨٥	الجدول (23/3): نتائج اختبار One-Way ANOVA للفروقات في التدريب أثناء العمل التي تعزى لمتغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن
٨٦	الجدول (24/3): نتائج اختبار Independent Samples t-test للفروقات في التدريب أثناء العمل التي تعزى لمتغير تقاضي أجر عن فترة التمرين
٨٧	الجدول (25/3): نتائج اختبار Independent Samples t-test للفروقات في أداء المحامين التي تعزى لمتغير الجنس
٨٨	الجدول (26/3): نتائج اختبار One-Way ANOVA للفروقات في أداء المحامين المتمرنين التي تعزى لمتغير العمر
٨٩	الجدول (27/3): نتائج اختبار One-Way ANOVA للفروقات في أداء المحامين المتمرنين التي تعزى لمتغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن
٩٠	الجدول (28/3): نتائج اختبار Independent Samples t-test للفروقات في أداء المحامين التي تعزى لمتغير تقاضي أجر عن فترة التمرين

• قائمة الأشكال:

- الشكل (1/1): نموذج البحث..... ١٩
- الشكل (1/2): أنواع التدريب..... ٣٢
- الشكل (2/2): أساليب التدريب..... ٣٣
- الشكل (3/2): أنواع المدرب..... ٣٦
- الشكل (4/2): مصادر الحصول على المدربين..... ٣٧
- الشكل (5/2): مهارات المدرب الفاعل..... ٣٩
- الشكل (6/2): وسائل التدريب أثناء العمل..... ٤٣
- الشكل (7/2): المفاهيم المرتبطة بالأداء..... ٤٧
- الشكل (8/2): عناصر الأداء..... ٤٨
- الشكل (9/2): محددات الأداء وفقاً لنموذج (Porter and Lawler)..... ٤٩
- الشكل (10/2): محددات الأداء..... ٥٠
- الشكل (11/2): أنواع معايير قياس وتقييم الأداء..... ٥٠
- الشكل (1/3): آلية التمرين في نقابة المحامين..... ٥٣
- الشكل (2/3): آلية وضع برنامج المحاضرات بحسب المنهاج العام الموحد لنظام التمرين..... ٥٤
- الشكل (3/3): الشروط المتعلقة بإتمام التمرين للانتقال إلى جدول الأساتذة..... ٥٦
- الشكل (4/3): الاعتبارات المتعلقة بالتمرين التي يتم الاعتماد عليها في منح المحامي المتمرن لقب استاذ..... ٥٧
- الشكل (5/3): الأساليب الإحصائية المتبعة لاختبار الفرضيات..... ٦٧
- الشكل (6/3): توزيع عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية..... ٦٨
- الشكل (7/3): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس..... ٦٩
- الشكل (8/3): توزيع عينة البحث حسب متغير خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب في مكتبه المحامي المتمرن..... ٦٩
- الشكل (9/3): توزيع عينة البحث حسب متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين..... ٧٠

• قائمة الملاحق:

- الملحق (1) – الاستبانة:..... ١٠٦
- الملحق (2) – المقابلات المعمقة:..... ١١٠
- الملحق (3) – استعراض الدراسات السابقة:..... ١٢١
- الملحق (4) – موافقة رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب على إجراء البحث:..... ١٢٨
- الملحق (5) – صورة متعلقة بمرحلة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب:..... ١٢٩

الفصل الأول الإطار العام

1.1. المقدمة:

تتميز مهنة المحاماة أنها مهنة تجمع بين المستوى العلمي الأكاديمي للمحامي، والمستوى الفني الميداني له والمتمثل في مجموعة كبيرة من المهارات والخبرات والمعارف التي لا تُقدمها الدراسة الجامعية ولكن يكتسبها المحامي من الميدان أثناء ممارسته لمهنته، ولطالما كان خريجي كليات الحقوق في سورية يدرسون دراسة أكاديمية بحثية ولا يتعرضون إلى الدراسة العملية، وبذلك فإن تدريب هؤلاء الخريجين يكون ضرورة حتمية حتى يتعلموا أصول مهنة المحاماة والعمل القانوني برمته، بحيث يتمكنوا من ممارسة تلك المهنة الشريفة بحرفية وبمستوى أداء يرقى لأهمية العمل الذي سيقومون به مستقبلاً.

ففترة التدريب هي الفترة الأكثر أهمية في حياة المحامي ويجب أن تكون جمة الفوائد فهي المعول عليها كيف سيكون المحامي، كما تُبرز إمكانياته وقدراته وتحدد مسيرته المستقبلية وتُرسخ أقدامه في ميدان القضاء، والتدريب أيضاً يصقل شخصية المحامي ويظهر مواهبه واستعداداته الطبيعية والمكتسبة ويوسع مداركه ومعلوماته وثقافته وهو المعول عليه في نجاحه وإثراء مواهبه لمزاولة هذه المهنة المقدسة (المحاماة) وتضخ فيه دماء جديدة لتقوية شخصيته وتوخي الحرص على الإستقامة والعدل والدفاع عن الحق، ومن هنا فإن التدريب هو القاعدة الصلبة في رسالة المحاماة وتحتاج إلى جهد كبير ومتابعة من القائمين عليه لضمان حسن سير التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة باعتباره ركيزة التكوين والإعداد الأولي للمحامي وكيف يجب أن يكون (البناء، 2012، ص.262).

فأهمية التدريب بالنسبة للأفراد في عالم اليوم أصبحت من المُسلّمات وهذا ما أكد عليه المرعي (2010، ص.73) إذ أبرز أهمية التدريب بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدرّب عليها فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال. كما وعرف جميل (2016، ص.11) العملية التدريبية بأنها نشاط مُنظم مستمر يركّز على الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدرته الفنية المقابلة لاحتياجات محدّدة في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع.

من الملاحظ بأن التدريب ليس غاية بحد ذاته وإنما أداة للوصول لأهداف مهما تغيرت مسمياتها تصب في النهاية بعنوان عريض ألا وهو تحسين الأداء. فقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء، لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، ويقصد بأداء الفرد للعمل: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويُحكّم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تُستخدَم لقياس الأداء، وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل

المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير (الفروخ، 2010، ص42).

وانطلاقاً من حساسية وأهمية عمل المحامي وهو المؤتمن على حقوق الناس وإيماناً من ضرورة امتلاك المحامي لأدوات النجاح سواء الإلمام بالمعارف القانونية والتشريعية أو مهارات الدفاع أمام المحاكم وغيرها من الأمور الضرورية لأداء عمله بالشكل الأمثل، فقد فرض المشرع السوري نظام تمرين خاص على المُجاز في الحقوق عند انتسابه لنقابة المحامين، الغرض منه تنمية ثقافته الحقوقية وإكسابه خبرة عملية قبل توليه – لنفسه وعلى مسؤوليته – الترافع عن الغير أُمم القضاء، وتزويده بمبادئ المحاماة الرفيعة وتقاليدها الراسخة من حيث حقوقه وواجباته، واختبار مؤهلاته ومدى تمتعه بالصفات التي بدونها لا يجوز له أن يندمج في أسرة المحاماة (بالي، 1964).

وبناءً على ما سبق كانت هذه الدراسة للوقوف على مدى قدرة آلية تمرين المحامين المُتبعَة في سورية على تحقيق الأثر اللازم في مستوى أداء المحامين المتمرنين، وكذلك لتسليط الضوء على نقاط الضعف والقوة لآلية التمرين واكتشاف فيما إذا كانت هنالك اختلافات بارزة تتعلق بالمحامين المتمرنين وبتدريبيهم قد تؤثر على أدائهم. علّ أن تكون الإضاءة على هذ الجوانب مُرتكز للمهتمين في العمل على تحسين آلية التمرين بهدف الإرتقاء بمستوى أداء المحامي والذي يشكل رفقة القاضي جناحا العدالة التي هي من أبرز الأسس التي يركز عليها المجتمع في استقراره العام في شتى منابت الحياة.

2.1. أهمية البحث:

للبحث أهمية علمية وعملية تتمثل فيما يلي:

1.2.1. على المستوى العلمي:

- إغناء مجال البحث في أثر تدريب المحامين على مستوى أدائهم.
- حداثة موضع الدراسة والمتمثل بالبحث في آلية تدريب المحامين المطبقة في سوريا.. مما يجعله بمثابة نقطة بداية ينطلق منها الباحثون في عمل دراسات وأبحاث أخرى مكملّة ومماثلة.

2.2.1. على المستوى العملي:

- الأهمية العملية تتأتى من خلال أهمية دور الفئة المُستهدفة بالدراسة (المحامين) والعمل الذي يقومون به بالنسبة للمجتمع.
- تسليط الضوء على آلية تمرين المحامين المتبعة في سورية.

- كما تَبْرُز أهمية هذا البحث من خلال إمكانية استثمار مخرجاته في العمل على تحسين نقاط ضعف آلية التدريب المُتَبَّعة وتعزيز العمل على نقاط قوتها، من خلال تسليط الضوء على أبعاد التدريب المدروسة والتي لها التأثير الأكبر على الأداء مما يتيح الفرصة لتعزيز هذه الأبعاد والعمل في الوقت نفسه على البحث في طرق زيادة التأثير بشكل إيجابي لأبعاد التدريب التي يكون لها تأثيراً أقل على مستوى الأداء.
- كما تَبْرُز أهمية هذا البحث من خلال الوقوف على ما يساعد في إعداد المحامين بشكل أمثل وخاصة لحساسية مهنتهم ودورها الكبير في السعي للمحافظة على إحقاق الحق والمساهمة في تحقيق العدالة.
- يدرس هذا البحث آلية تدريب المحامين بشكل خاص في فرع نقابة المحامين بحلب ويمكن الاستفادة منه في باقي فروع نقابة المحامين في سورية مع مراعاة المحتوى التدريبي المُقدَّم في تلك الفروع واختيار الأساتذة المحاضرين فيها.

3.1. أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب المحامين على مستوى أداء المحامين المتمرنين.
- التعرف على أثر آلية تدريب المحامين المُتَبَّعة في سورية بأبعاد (المحتوى التدريبي – كفاءة المدرب – التدريب أثناء العمل) على مستوى أداء المحامين المتمرنين.
- معرفة توجهات المحامين المتمرنين الحالية نحو التدريب وأبعاده (المحتوى التدريبي – كفاءة المدرب – التدريب أثناء العمل) ونحو مستوى أدائهم.
- التعرف على مدى الدور الذي تلعبه بعض الفروقات الأساسية (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن - تقاضي الأجر عن فترة التمرين) في مستوى أداء المحامين المتمرنين وكذلك في تدريب المحامين المتمرنين أثناء العمل.
- التعرف على مدى الدور الذي تلعبه الفروقات الديموغرافية (الجنس – العمر) في مستوى أداء المحامين المتمرنين.

كل هذا بهدف تحديد نقاط القوة ذات الأثر في آلية تدريب المحامين وتدعيمها، وتحديد مكامن الضعف والعمل على إيجاد الطرق المناسبة لتلافيها، والعمل على وضع المقترحات المناسبة لتحسين آلية التدريب المُتَبَّعة بُغية رفع مستوى أداء المحامين المتمرنين.

4.1. الدراسات السابقة^١:

1.4.1. الدراسات العربية:

• (أمال، 2019):

" أثر التدريب على أداء العاملين - دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - "

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التدريب على أداء الموظفين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة، وإظهار مدى مساهمة التدريب في التأثير على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة. حيث درست التدريب بدلالة أبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم البرامج التدريبية) ودرست الأداء بدلالة أبعاده (المواظبة والمثابرة على العمل - الدقة والجودة في الإنجاز - التحفيز - العمل بروح الفريق).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال تحليل 40\ استمارة استبانة مُستَرَدّة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بالموظفين الإداريين التابعين لمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء وكذلك وجود علاقات بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين وهي علاقات مختلفة الشدة وجميعها طردية وأقواها العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز والتحفيز، وبين تصميم البرامج التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز، كما تبين بأن العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية والتحفيز هي علاقة طردية متوسطة.

التعليق على الدراسة:

كلا الدراستين بحثتا في أثر التدريب على الأداء غير أن الدراسة السابقة بحثت في أثر التدريب بأبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم البرامج التدريبية) في حين أن الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب (بأبعاد المحتوى التدريبي والتدريب أثناء العمل وكفاءة المدربين) ووجه التقارب بين الدراستين يتمثل في أن الدراستين ركزتا على المحتوى التدريبي من خلال دراسة الدراسة السابقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية والتي تنعكس على تحديد المحتوى التدريبي الذي درسته الدراسة الحالية، أما مستوى الأداء فقد تناولته الدراسة السابقة من خلال أبعاد محددة تمثلت بـ (المواظبة والمثابرة على العمل - الدقة والجودة في الإنجاز - التحفيز - العمل بروح الفريق) بينما الدراسة الحالية لم تتقيد بأبعاد محددة للأداء. مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

^١ انظر الملحق رقم (3) ص 121.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد أن العمل على الدراسة الحالية سيكون ذو فائدة بالإضافة للإطلاع على أبعاد التدريب والأداء المدروسة.

• (سكساف، 2017):

"دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب بأبعاده المتمثلة بـ (الأثر والتعيين - الاحتياجات التدريبية - البرامج التدريبية) في تحسين أداء الموارد البشرية وتم قياسه من خلال قياس (جودة العمل - المهارات البشرية - السلوك الإبداعي) في مجمع سونلغاز بسكرة بالجزائر حيث سعت الدراسة إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومن خلال تحليل \33\ استمارة استبانة مستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بموظفي مجمع سونلغاز بسكرة، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية وأضعفها في البرامج التدريبية في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية.

التعليق على الدراسة:

الدراسة السابقة بحثت في أثر التدريب بأبعاده (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) على تحسين أداء الموارد البشرية في حين أن الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب (بأبعاد المحتوى التدريبي والتدريب أثناء العمل وكفاءة المدربين) على مستوى الأداء، كما أن الدراسة السابقة قامت بدراسة الأداء بدلالة أبعاده من خلال ثلاثة أبعاد (جودة العمل - المهارات البشرية - السلوك الإبداعي). ووجه التقارب بين الدراستين يتمثل في أن الدراستين ركزتا على المحتوى التدريبي من خلال دراسة الدراسة السابقة للبرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتي تنعكس على تحديد المحتوى التدريبي الذي درسته الدراسة الحالية مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد أن العمل على الدراسة الحالية سيكون ذو فائدة بالإضافة للإطلاع على أبعاد التدريب والأداء المدروسة.

" دور التدريب في أداء العاملين - دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي - ربك "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين ومعرفة فيما إذا كان للتدريب دور فعّال في تحسين أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي تلقاه الموظفون لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدي العاملين. فقام الباحث بدراسة التدريب بدلالة أبعاده (وسائل التدريب - البرامج التدريبية - الاحتياجات التدريبية).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإحصائي ومن خلال تحليل \35\ استمارة استبانة مستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في المحاسبين والإداريين وتقني النظم والمراجعين والمصرفيين وشاغلي وظائف أخرى ببنك فيصل الإسلامي السوداني - فرعي كوستي وربك، خلصت الدراسة إلى أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وأن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي الي تحقيق أهداف التدريب وكذلك وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين وأن اختيار اسلوب التدريب علي حسب نوع طبيعة العمل يؤدي الي نتائج مرضية كما أن تنوع البرامج التدريبية يساهم في رفع الأداء والإهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي الي تحقيق أهداف التدريب كما أنه توجد علاقة مباشرة إيجابية بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين. كل هذا ويساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل.

التعليق على الدراسة:

كلا الدراستين بحثت في أثر التدريب على الأداء غير أن الدراسة السابقة بحثت في أثر التدريب بأبعاد (وسائل التدريب - البرامج التدريبية - الاحتياجات التدريبية) في حين أن الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب (بأبعاد المحتوى التدريبي والتدريب أثناء العمل وكفاءة المدربين) على مستوى الأداء ووجه التقارب بين الدراستين يتمثل في أن الدراستين ركزتا على المحتوى التدريبي من خلال دراسة الدراسة السابقة للبرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتي تنعكس على تحديد المحتوى التدريبي الذي درسته الدراسة الحالية مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد أن العمل على الدراسة الحالية سيكون ذي فائدة بالإضافة للاطلاع على أبعاد التدريب المدروسة.

• (بن عزة، 2016):

" دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب بأبعاده المتمثلة بـ (برامج التدريب - المدربون - المتدربون) في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتم إسقاط الجانب التطبيقي على عيادة طبية جراحية ضياء بورقلة وذلك لتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين وتطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها، وبحثت الدراسة فيما إذا كان هنالك اختلاف في نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال تحليل \36\ استمارة استبانة مستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بالعمال داخل المؤسسة محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76% والتدريب عنصر فعّال في المؤسسة إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة. وأن عناصر التدريب (برامج التدريب، المدربون، المتدربين) في عيادة الطبية الجراحية الضياء فاعلة وتساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين في المؤسسة تبعاً لاختلافهم في الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) (

التعليق على الدراسة:

الدراسة السابقة بحثت في دور التدريب بأبعاده (برامج التدريب – المدربون – المتدربون) في تحسين أداء العاملين في حين أن الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب (بأبعاد المحتوى التدريبي والتدريب أثناء العمل وكفاءة المدربين) على مستوى الأداء ووجه التقارب بين الدراستين يتمثل في أن الدراستين ركزت على المحتوى التدريبي من خلال دراسة الدراسة السابقة للبرامج التدريبية وكذلك على المدربين كأحد أبعاد التدريب، بالإضافة للبحث في الفروقات التي يمكن أن تنتج عن المتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر) لأفراد العينة في مستوى الأداء. مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد أن العمل على الدراسة الحالية سيكون ذو فائدة بالإضافة للاطلاع على أبعاد التدريب المدروسة.

• (السرحان، 2013):

" تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين - دراسة ميدانية على الأدلاء السياحيين الأردنيين "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التدريب على أداء الأدلاء السياحيين الأردنيين بهدف معرفة أثر البرامج التدريبية المقدمة لهم بعناصرها الرئيسية (تصميم البرامج التدريبية - تحديد الاحتياجات التدريبية - اختيار المتدربين - اختيار المدربين) على تحسين أدائهم، ومدى كفاءة هذه البرامج وطرق تصميمها، وكذلك بيان العلاقة بين احتياجات الأدلاء السياحيين الفعلية من التدريب ومدى ارتباط هذه الاحتياجات مع مهامهم الوظيفية، وكذلك العلاقة بين مهارات وقدرات المدربين والمتدربين وأثرها في الأداء.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي ومن خلال تحليل \199\ استمارة استبانة مستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بمجموع العاملين في (12) شركة سياحية أردنية مسجلة لدى سوق عمان المالي خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء الأدلاء السياحيين وتبين وجود علاقات ارتباط قوية بين كل من تصميم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المدربين المناسبين واختيار المتدربين من جهة وبين أداء الأدلاء السياحيين من جهة أخرى، وأن اتجاه هذه العلاقات طردي وأن علاقات عناصر التدريب المذكورة مع الأداء ومستوى الثقة مرتفع وهذا يشير إلى أنها تؤثر في أداء الأدلاء السياحيين بشكل كبير.

التعليق على الدراسة:

الدراسة السابقة بحثت في أثر البرامج التدريبية بأبعادها (تصميم البرامج التدريبية - تحديد الاحتياجات التدريبية -اختيار المتدربين - اختيار المدربين) على أداء العاملين في حين أن الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب (بأبعاد المحتوى التدريبي والتدريب أثناء العمل وكفاءة المدربين) على مستوى الأداء. ووجه التقارب بين الدراستين يتمثل في أن الدراستين ركزتا على المحتوى التدريبي من خلال تناول الدراسة السابقة للبرامج التدريبية من حيث تصميمها وتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتي تنعكس على تحديد المحتوى التدريبي الذي درسته الدراسة الحالية كما أن كلا الدراستين ركزتا على المدربين من خلال إعطاء الدراسة السابقة أهمية لاختيار المدرب والدراسة الحالية لكفاءة المدرب.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد أن العمل على الدراسة الحالية سيكون ذو فائدة بالإضافة للاطلاع على أبعاد التدريب المدروسة.

2.4.1. الدراسات الأجنبية:

• (Abdur Rahim & Isak, 2019):

"A Relational study between training and employee performance of Nation Link Telecom INC. in Somalia"

"دراسة العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي لشركة الاتصالات الوطنية في الصومال"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين لشركة الاتصالات الوطنية في الصومال (NTL)، ومعرفة تأثير التدريب على أداء الموظفين، وتحديد أساليب التدريب المستخدمة في الشركة المذكورة، وكذلك هدفت الدراسة لمعرفة التحديات التي تواجه شركة الاتصالات الوطنية في الصومال في تدريب الموظفين وتقديم بعض الاقتراحات للتغلب على التحديات وجعل البرامج التدريبية ناجحة بحيث يمكن أن تساعد في تحسين أداء الموظفين.

ومن خلال تحليل 50\ استمارة استبانة مستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بالمديرين والمحاسبين وموظفي شركة الاتصالات الوطنية في الصومال، حيث تم تطبيق إجراء أخذ العينات العشوائي الطبقي بتقسيم حجم العينة إلى ثلاث فئات مختلفة: الإدارة العليا والإدارة المتوسطة ومستوى الموظفين غير الإداريين، خلصت الدراسة إلى أن طريقة التدريب الأكثر استخداماً في شركة الاتصالات الوطنية في الصومال هي طريقة التدريب أثناء العمل، وأساليب التعلم المستخدمة في التدريب أثناء العمل في الشركة تتضمن: طريقة تناوب الوظيفة، وطريقة الإرشاد، والحث والتوجيه، أما أساليب التعلم المستخدمة في التدريب خارج مكان العمل فتشمل: المؤتمرات، وحلقات دراسية، وورش عمل، وإلقاء المحاضرات؛ كما خلصت الدراسة لافتقار شركة الاتصالات الوطنية في الصومال إلى متخصصي الموارد البشرية لإجراء برامج التدريب وأن تحديد احتياجات التدريب لا يتم بالشكل الصحيح، وهذا يؤدي إلى هدر في الوقت والمال. كما أن البرامج التدريبية قد لا تكون فعالة بسبب إرسال المتدربين إلى التدريب دون امتلاك مهارات أساسية حول موضوع التدريب، وإن فعالية التدريب يعوقها عدم التزام الموظفين والإدارات بالتدريب. هذا وقد خلصت الدراسة أيضاً إلى أن التدريب يخلق موقفاً إيجابياً لدى الموظفين لتحسن أدائهم لأنهم يشعرون أن المنظمة تدرك وتقدر مساهمتهم في تحقيق أهدافها. كما تكون قابلية الموظفين للتكيف مع الأساليب والمعدات الجديدة من التدريب عالية مما يجعلهم أكثر إنتاجية مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام للشركة. وأخيراً يحسن التدريب أداء الموظفين في شركة الاتصالات الوطنية في الصومال كما يوفر فرصة ممتازة لهم للتعلم بشكل شامل عن الشركة والوظيفة.

التعليق على الدراسة:

الدراسة السابقة بحثت في علاقة وتأثير التدريب بأداء الموظفين وحققت في أساليب التدريب المتبعة في المؤسسة محل الدراسة والتقت مع الدراسة الحالية بأن التدريب يتم بطريقة التدريب أثناء العمل بالإضافة لأسلوب المحاضرات

كطريقة للتدريب خارج مكان العمل، غير أنَّ الدراسة السابقة بحثت في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المتدربين بالإضافة للمعوقات التدريبية بينما الدراسة الحالية لم تبحث في المعوقات وإنما اكتفت في البحث بأثر التدريب على الأداء. كل ذلك مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد على أن العمل على الدراسة الحالية ذو فائدة وكذلك بالاستفادة من نقاط التشابه المدروسة كالتدريب أثناء العمل والمحاضرات كأسلوب للتدريب خارج مكان العمل.

• (Morais & Siriwardena, 2019):

"Impact of Training and Development on Employee Performance: A Study of Managerial Level Employees in the Apparel Industry"

"تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف: دراسة على مستوى الموظفين الإداريين في صناعة الملابس"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أهمية تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين من أجل تعزيز معايير الأداء بين الموظفين على المستوى الإداري في قطاع الملابس السريلانكية. حيث حاول هذا البحث دراسة العوامل الوسيطة (القيادة الفعالة والتواصل الفعال وجودة العمل وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي) التي تأثرت بالتدريب وتأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الملابس المعنية.

ومن خلال تحليل \104\ استمارة استبانة مستردة من الموظفين في المستوى الإداري المتوسط والعالي في شركة ملابس كبيرة في سريلانكا خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الرئيسية لتدريب الموظفين وأداء الموظف وتم التحقق من ذلك من خلال اختبار العلاقة بين المتغير المستقل - تدريب الموظفين - ومتغيرات وسيطة (القيادة الفعالة، والتواصل الفعال، وجودة العمل، وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي) والتي أثرت بشدة على المتغير التابع لأداء الموظف. وأن تدريب الموظفين يساهم بنسبة 44.5 % بمستوى أدائهم، كما أن مستوى الأداء سيرتفع بمقدار 0.667 عند زيادة التدريب وحدة واحدة. هذا وإن تدريب الموظفين يعزز عوامل الوساطة الخمسة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين الإداريين بشكل إيجابي. وتدريب الموظفين هو أداة فعالة يمكن أن تستخدمها المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية، حيث أن الأداء المعزز للموظفين يمكن أن يعزز أداء المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية وأن التدريب يشدذ المهارات ويغير المواقف والسلوكيات ويغرس المعرفة الجديدة مما يعزز بدوره أدائهم. ومن خلال التدريبات يمكن للموظفين تعلم تقنيات جديدة لتحسين أدائهم الوظيفي والبقاء على اطلاع دائم على التكنولوجيا المتغيرة

بسرعة أو لاكتساب المعرفة حول نظام جديد من شأنه أن يعزز مستويات الكفاءة والإبداع لدى الموظفين والتي تعد ضرورية في أداء وظائفهم. هذا وقد وجدت الدراسة رابطاً قوياً بين التدريب والأداء . كما أن التدريب لا يعزز فقط فعالية القيادة والتواصل وجودة العمل وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي والتي بدورها ستعزز أداء الموظفين، ولكن أيضاً وجود قوة عاملة إدارية مؤهلة بشكل جيد مع زيادة الكفاءات بزيادة المعرفة والمهارات والقدرات.

التعليق على الدراسة:

الدراسة السابقة بحثت في تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف لكنها اعتمدت على مخرجات العملية التدريبية (القيادة الفعالة والتواصل الفعال وجودة العمل وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي) كمتغير وسيط يؤثر في الأداء في حين ان الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب بكافة مخرجاته ودون التطوير على الأداء. كل ذلك مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد على أن العمل على الدراسة الحالية ذو فائدة بالإضافة للاطلاع على مخرجات العملية التدريبية والتي يكون لها تأثير مباشر على الاداء.

• (Waqar, 2018):

"The Impact of Training and Development on Employee Performance"

"أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين ولتحديد الأغراض الرئيسية للتدريب والتطوير، وقد أجريت الدراسة في إطار القطاع المصرفي في باكستان.

واعتمدت الدراسة على المنهج السببي ومن خلال تحليل \350\ استمارة استبانة مستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بموظفين من جميع البنوك في باكستان، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظف إذ أن للتدريب والتطوير تأثير إيجابي على أداء الموظف فكلاهما يحسنان الأداء كما أن المنظمات بحاجة تدريب وتطوير موظفيها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

التعليق على الدراسة:

الدراسة السابقة بحثت في تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف في حين ان الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب بأبعاد (المحتوى التدريبي والتدريب أثناء العمل وكفاءة المدربين) دون التطوير على الأداء. كل ذلك مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد على أن العمل على الدراسة الحالية ذو فائدة.

• (Shafik, 2017):

"The effect of training and development on employee performance in Private Company, Malaysia"
"أثر التدريب والتطوير على الأداء في شركة خاصة، ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف فكان المتغير المستقل الذي تم استخدامه في هذا البحث هو التدريب بأبعاد (التدريب أثناء العمل والتدريب خارج مكان العمل والإثراء الوظيفي والدوران الوظيفي) المتغير التابع تم استخدامه في هذا البحث هو أداء العاملين.

واعتمدت الدراسة على منهج بحث وصفي تحليلي ومن خلال تحليل 105\ استمارة استبانة مستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة موظفين في شركة خاصة في ماليزيا وخلصت الدراسة إلى جميع أبعاد التدريب المدروسة والمتمثلة بـ (التدريب أثناء العمل - التدريب في المراكز التدريبية - الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي) لها تأثير ايجابي ضئيل على أداء الموظف باستثناء الإثراء الوظيفي فله تأثير كبير على الأداء.

التعليق على الدراسة:

كلا الدراستين بحثت في أثر التدريب على الأداء غير أن الدراسة السابقة بحثت في أثر التدريب (التدريب أثناء العمل والتدريب خارج مكان العمل والإثراء الوظيفي والدوران الوظيفي) في حين أن الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب (بأبعاد المحتوى التدريبي والتدريب أثناء العمل وكفاءة المدربين) على مستوى الأداء هذا وإن الدراسة السابقة كانت قد بحثت في أثر التطوير على الأداء أيضا. كل ذلك مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد على أن العمل على الدراسة الحالية ذو فائدة بالإضافة للاطلاع على أبعاد التدريب المدروسة.

"The effect of training on employee performance"

"أثر التدريب على أداء الموظف"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظف، والبحث في تأثير التدريب على أداء الموظفين، كما هدفت إلى التحقيق في معنى وأهمية التدريب والتعرف على أهمية أداء الموظفين، وتقديم اقتراح حول كيف يمكن للشركة أن تحسن أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة، ولوضع مبادئ توجيهية لتقييم أداء الموظف، كما هدفت للتعرف على تصورات الموظفين حول كيف أثبت التدريب والتطوير أنه مفيد لهم، ولتحديد مستويات كفاءة الموظفين على النحو المعزز من خلال برامج التدريب والتطوير المنفذة ولدراسة كيفية إسهام التدريب والتطوير في الأداء الفردي والإنتاجية.

وتمت الدراسة في مصنع أنابيب مانجلور بالهند في العام 2016 واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال تحليل استمارات الاستبانة المستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بـ 22 مدير وموظف في مصنع مانجلور (لصناعة الأنابيب) بالهند، خلصت الدراسة إلى أن التدريب يهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المرغوب فيه، حيث يلعب التدريب دوراً حيوياً في بناء الكفاءات للموظفين الجدد وكذلك الحاليين لأداء وظائفهم بطريقة فعالة، كما يساعد التدريب على التغلب على أوجه القصور في أي مجال ذي صلة بالوظيفة، ويعتبر التدريب نوع من الاستثمار من قبل الشركة فهي لا تحقق فقط عائد مرتفع على الاستثمار ولكن أيضاً تحقق ميزة تنافسية، وإن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين وبالتالي كل شركة من الشركات تصمم برامج التدريب والتطوير بحسب نشاطها، والغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظفون بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي، كما أن برامج التدريب هي المنشط الذي يحتاجه العمال لتحسين أدائهم وقدراتهم ، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة الإنتاجية التنظيمية. لذلك، ينبغي تصميم التدريب على أساس الاحتياجات والأهداف المحددة للشركة. التدريب الفعال هو التدخل المدروس المصمم في تحقيق التعلم الضروري لأداء الموظف المحسن.

التعليق على الدراسة:

كلا الدراستين بحثتا في أثر التدريب على الأداء غير أن الدراسة السابقة بحثت في أثر التدريب بشكل عام على الأداء في حين أن الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب بأبعاد (البرنامج التدريبي والتدريب العملي وكفاءة المدربين). غير أن الدراسة السابقة تطرقت لأهمية التدريب على رفع مستوى أداء الموظفين والذي بدوره سيعزز من مستوى أداء وإنتاجية المنظمة. كل ذلك مع الاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد على أن العمل على الدراسة الحالية ذو فائدة.

"Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India"

"أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد في الهند"

هدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين في البنوك، وتقييم تأثير التدريب على أداء الموظفين، وإلى قياس مستوى الأداء بتوفر التدريب. وتمثلت مشكلة الدراسة في إبراز أثر التدريب على موظفي البنوك التجارية في الهند.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال تحليل 108\ استمارة استبانة مستردة من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بموظفي البنوك خلصت الدراسة إلى أن أداء المنظمة يعتمد على التزام الموظف والذي بدوره يعتمد على سياسة الموارد البشرية في التدريب والتطوير، وأن التدريب أصبح أمراً هاماً لدي الموظفين لعلمهم أنه يساعد على الترقى الوظيفي بسرعة، كما أن التدريب له تأثير كبير على التزام وأداء عمل الموظف، فمن المهم تعزيز وتطبيق التدريب كجزء من جداول الأعمال التنظيمية في تحقيق الأهداف التنظيمية. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن التدريب يؤدي إلى حد كبير إلى تحسين أداء الموظف ولكنه ليس العامل الوحيد الذي يؤدي إلى الأداء الجيد بل هناك مزيج من العوامل الأخرى، وأختتم الباحث بعدد من التوصيات: على المديرين متابعة عملية التدريب لان عصر اليوم يتطلب المزيد من الدقة والكفاءة والفاعلية وأقل وقت وتكلفة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تصميم وتطوير ونشر برامج تدريب ممتازة للموظفين، كما أن للتحفيز المادي بعد التدريب أثر فعال على أداء الموظف.

التعليق على الدراسة:

كلا الدراستين بحثتا في أثر التدريب على الأداء غير أن الدراسة السابقة بحثت في أثر التدريب بشكل عام على الأداء في حين أن الدراسة الحالية بحثت في أثر التدريب بأبعاد (البرنامج التدريبي والتدريب العملي وكفاءة المدربين)، غير أن الدراسة السابقة ركزت على جانب تحسن أداء المنظمة بتحسن أداء أفرادها سواء من خلال النتائج أو التوصيات. إضافة للاختلاف بين الدراستين في الحدود المكانية والزمانية والبشرية.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التأكد من تأثير التدريب على الأداء وهذا ما يؤكد على أن العمل على الدراسة الحالية ذو فائدة.

5.1. مشكلة البحث:

لعلّ الدور الهام الذي يقوم به المحامون في الدفاع عن الحقوق ودورهم البارز في السعي لإظهار الحق وإبراز الحقائق، يتطلب أن يكون المحامي على قدرٍ كافٍ من الجاهزية سواء على الصعيد العلمي أو المهني، وذلك لأداء عمله بالشكل المطلوب. وللوصول لهذا الأداء كان لا بدّ من العمل على تدريب المحامين وتأهيلهم نظراً لحساسية العمل الذي يقومون به.

ومن هذا المنطلق وضعت آلية محددة لتدريب المحامين بعد تخرجهم من كليات الحقوق وقبل إعطائهم الصلاحية الكاملة في الدفاع عن حقوق الناس. وقد تم وضع هذه الآلية وفقاً لما جاء في كل من قانون تنظيم مهنة المحاماة عام (2010)، والنظام الداخلي لنقابة المحامين وفروعها في سورية بعد عدة تعديلات كان آخر عام (1992) بالإضافة للمنهاج العام الموحد لنظام تمرين المحامين السوريين عام (1992)؛ وانطلاقاً من ضرورة قدرة آلية التدريب المتبعة على تحقيق غايات التدريب، ونظراً لعدم تطويرها منذ تواريخ العمل بها المذكورة أعلاه، وبناءً على ما سبق جاء هذا البحث:

للقوف على الفرص الممكنة للوصول الى آلية التمرين التي تكون قادرة على رفع مستوى أداء المحامي المتمرن، بحيث يتمكن من القيام بأداء عمله بالشكل المثالي.

6.1. تساؤلات البحث:

- هل يوجد أثر للتدريب على مستوى أداء المحامين المتمرنين؟ وما هو هذا الأثر؟
وينبثق عن التساؤل السابق تساؤل فرعي وهو: هل يوجد أثر للـ (محتوى التدريبي - كفاءة المدرب - التدريب أثناء العمل) على مستوى أداء المحامين المتمرنين؟ وما هو هذا الأثر؟
- ماهي التوجهات الحالية للمحامين المتمرنين نحو التدريب وأبعاده (المحتوى التدريبي - كفاءة المدرب - التدريب أثناء العمل) ونحو أدائهم؟
- ماهي نقاط الضعف والقوة في كل من (المحتوى التدريبي - كفاءة المدرب - التدريب أثناء العمل) وفي أداء المحامين المتمرنين؟
- هل هناك اختلاف في التدريب أثناء العمل ناجم عن اختلاف متغيرات (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن - تقاضي أجر عن فترة التمرين)؟
- هل يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر) وباختلاف متغيرات (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن - تقاضي الأجر عن فترة التمرين)؟

7.1. فرضيات البحث:

بغرض الإجابة عن تساؤلات البحث للوصول لحل مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم H01: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب وأبعاده على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب وأبعاده على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى كل من الفرضيات الفرعية التالية:

○ الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H01_a: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1_a: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

○ الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H01_b: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمحتوى التدريبي على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1_b: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمحتوى التدريبي على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

○ الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H01_c: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكفاءة المدرب على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1_c: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكفاءة المدرب على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

○ الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H01_d: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1_d: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

● الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغيري (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن – تقاضي أجر عن فترة التمرين).

الفرضية البديلة H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغيري (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن – تقاضي أجر عن فترة التمرين).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية كل من الفرضيتين الفرعيتين التالية:

○ الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H02_a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

الفرضية البديلة H2_a: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

○ الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H02_b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين.

الفرضية البديلة H2_b: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين.

● الفرضية الرئيسية الثالثة:

فرضية العدم H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيرات ديموغرافية (الجنس – العمر).

الفرضية البديلة H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيرات ديموغرافية (الجنس – العمر).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة كل من الفرضيتين الفرعيتين التالية:

○ **الفرضية الفرعية الأولى:**

فرضية العدم H_{03a} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير الجنس.

الفرضية البديلة H_{3a} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير الجنس.

○ **الفرضية الفرعية الثانية:**

فرضية العدم H_{03b} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير العمر.

الفرضية البديلة H_{3b} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير العمر.

● **الفرضية الرئيسية الرابعة:**

فرضية العدم H_{04} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيري (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن - تقاضي الأجر عن فترة التمرين).

الفرضية البديلة H_4 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيري (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن - تقاضي الأجر عن فترة التمرين).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الرابعة كل من الفرضيتين الفرعيتين التالية:

○ **الفرضية الفرعية الأولى:**

فرضية العدم H_{04a} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

الفرضية البديلة H_{4a} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

○ **الفرضية الفرعية الثانية:**

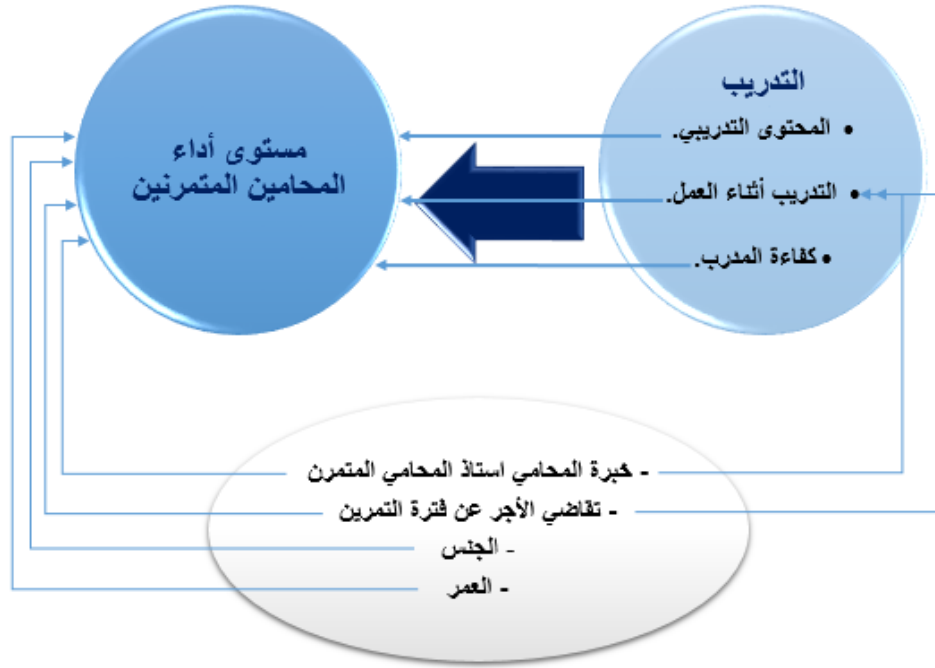
فرضية العدم H_{04b} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير تقاضي الأجر عن فترة التمرين.

الفرضية البديلة H_{4b} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير تقاضي الأجر عن فترة التمرين.

8.1. نموذج البحث:

- يمثل الشكل (1/1) نموذج البحث والعلاقة بين متغيراته. حيث يتكون النموذج من الأبعاد التالية:
- البعد الأول (المستقل): التدريب بأبعاده: المحتوى التدريبي، التدريب أثناء العمل، كفاءة المدرب.
 - البعد الثاني (التابع): مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الشكل (1/1): نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث

9.1. تصميم البحث:

1.9.1. منهجية البحث:

تم اعتماد **المنهج الوصفي السببي**. حيث تم اتباع **المنهج الوصفي** الذي هو نوع من البحوث الاستنتاجية فهو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن تفسيرها (الزعيبي والوادي، 2011، ص.60). كما تم اعتماد **المنهج السببي** كون أنه للبحوث السببية هدف رئيسي هو اكتشاف العلاقة بين المتغيرات والتي تظهر في صورة سبب ونتيجة (الزعيبي والوادي، 2011، ص.102) فالعلاقة بين متغيري الدراسة تظهر بشكل أن التدريب هو سبب لرفع مستوى الأداء.

وتم تطبيق الدراسة بأسلوب الاستقصاء (الاستبانة) لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار (25).

2.9.1. استراتيجية البحث:

تم اتباع استراتيجية الدراسة الميدانية في هذا البحث. فبحسب سليمان (2014، ص.207) هي الدراسة التي يتم اجراؤها دون تكلف أو اصطناع، بواسطة معاشية الباحث الفعلية لجميع الأحداث والوقائع السلوكية التي تحدث في الميدان، دون أي تدخل من الباحث، أو دون القيام بأي نوع من أنواع الضبط المسبق. وتمت الدراسة الميدانية في هذا البحث من خلال معاشية الباحث لمرحلة التمرين في نقابة المحامين بحلب في مرحلة سابقة بكل تفاصيلها سواء التمرين أثناء العمل أو متابعة محاضرات التمرين المفروضة، إضافة لحضور إحدى ورش العمل المقدمة للمحامين المتمرنين ضمن برنامج التمرين المنفذ في نقابة المحامين بحلب خلال فترة إنجاز البحث، ومن خلال توزيع استمارات الاستبانة على المحامين المتمرنين بشكل مباشر خلال إحدى جلسات التمرين في مقر فرع نقابة المحامين بحلب.

3.9.1. مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع البحث:** وهو مجموعة من الناس (أو الوثائق) محددة تحديداً واضحاً، ويهتم الباحث بدراستها وتعميم نتائج البحث إليها، وفي ضوء ذلك، فإن المجتمع يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه (الزهيري، 2017، ص.139). وعليه يتألف مجتمع هذا البحث من المحامين المتمرنين في فرع نقابة المحامين بحلب. ومن خلال السؤال ومراجعة سجلات فرع نقابة المحامين بحلب تبين بأن حجم مجتمع البحث غير ثابت ويتعرض للتحديث بشكل مستمر وبفترات غير طويلة لأسباب مختلفة أبرزها انتقال عدد من المحامين المتمرنين إلى جدول الأساتذة إضافة إلى انتساب محامين جدد لنقابة المحامين بحلب. فكان عدد المحامين المتمرنين بتاريخ توزيع الاستبانة في 9\12\2019 هو (826) ثمانمائة وستة وعشرون محامٍ متمرّن وذلك بحسب سجلات فرع نقابة المحامين بحلب.

- **عينة البحث:** وهي جزء من المجتمع ونقوم بدراستها للتعرف على خصائص المجتمع الذي سُحِبَتْ منه هذه العينة، ولكي نحصل عليها للتعبير عن المجتمع لابد وأن تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً. ويتم اتباع دراسة العينات وذلك اختصاراً للوقت وتوفيراً للجهد والنفقات ولرفع مستوى العمل البحثي وجعله أكثر دقة وذلك لأن دراسة عدد قليل من المفردات أو الحالات يتيح للباحث فرصة جمع معلومات دقيقة وكثيرة عن كل مفردة أو حالة (الزهيري، 2017، ص.139). كما قد تكون دراسة جميع الأفراد غير مجدية بسبب تدمير عناصر المجتمع أثناء الدراسة أو قد يحدث تغيير عليهم خلال فترة تنفيذ البحث (الزهيري، 2017، ص.141) وهذا ما ينطبق على مجتمع هذا البحث للأسباب المذكورة أعلاه. وفي مجال العمل الإحصائي هناك اتجاه عند تقدير حجم العينة يعتمد على الخبرة السابقة للباحث في هذا المجال، وقد أظهرت خلاصة الخبرات والتجارب أن حجم العينة في حدود (10-15%) من حجم المجتمع الأصلي يبدو ملائماً في معظم الدراسات

والبحوث (الزهيري، 2017، ص.161). ووفقاً لـ Gay and Deihl (1992, p.140) فإن الحد الأدنى المقبول من حجم العينة في الدراسات الوصفية لا يقل عن 10% من حجم مجتمع البحث. وبناءً على معطيات:

$$\text{حجم المجتمع} = 826$$

$$\text{الحد الأدنى المقبول} = 10\% \text{ من حجم المجتمع.}$$

$$\text{فإن الحد الأدنى المقبول لحجم عينة البحث} = (10 \times 826) \approx 826 = 83$$

كما أنه ولتقدير حجم العينة قد تقترح جهة ما على الباحث أن يجري دراسته على عدد معين من المبحوثين (الزهيري، 2017، ص.162) وبناءً عليه وبعد اطلاع الدكتور المشرف على البحث على حجم مجتمع البحث اقترح حجم عينة حدده بـ (100) مبحوث.

وبالمقارنة بين اقتراح الدكتور المشرف المُتمثل بـ (100) مبحوث والحد الأدنى المقبول لحجم عينة البحث (83) مبحوث، أخذ الباحث بحجم العينة الأعلى وهو (100) مفردة وذلك حرصاً على أن تكون نتائج البحث التي تعتمد بشكل أساسي على دراسة البيانات المُستخلصة من أفراد عينة البحث _ أكثر واقعية.

وعليه تم توزيع (115) استمارة استبانة لأغراض البحث على عينة ميسرة من المحامين المتمرنين في فرع نقابة المحامين بحلب، وتم استردادها جميعها بنسبة 100% وبإجراء عملية مراجعة وتصنيف البيانات وتدقيقها ومن خلال الغرلة الأولية تم استبعاد (11) استبانة: منها (4) استبانات لعدم الجدية في ملئها إذ تم تعبئة كل استبانة منها بشكل كامل بخيار واحد من خيارات الإجابة، كما تم استبعاد (7) استبانات أيضاً بسبب وجود إجابات ناقصة تتعلق بمتغيرات أساسية (خبرة المحامي الأستاذ وتقاضي أجر عن فترة التمرين) وهي متغيرات سيتم الاعتماد عليها في نتائج البحث إضافة إلى أنَّ عدد الاستبانات المتبقي رغم استبعادها يحقق حجم العينة المطلوب.

ليكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (104) استبانة وهو العدد الفعلي لعينة الدراسة وبالتالي تُشكل العينة نسبة 12.59% من مجتمع البحث وهي نسبة تسمح بالحصول على نتائج ذات درجة كافية من الثقة كما ذكر Alreck and Settle (1995, p. 62) أنه قلما تحتاج الأبحاث في الدراسات الوصفية إلى حجم عينة أكبر من 10%.

4.9.1. أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على العديد من المراجع العربية والأجنبية من الكتب والمجلات العلمية ورسائل الماجستير ومواقع الانترنت، إضافة لسجلات فرع نقابة المحامين بحلب وقانون تنظيم مهنة المحاماة في سورية والنظام الداخلي لنقابة المحامين وفروعها في سورية، بالإضافة للمنهاج العام الموحد لنظام تمرين المحامين السوريين.

بينما البيانات الأولية المرتبطة مباشرة بموضوع هذا البحث فقد تم جمعها من خلال استخدام أسلوب المقابلات المعمقة مع رئيس لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بطلب وعدد من أعضاء لجنة التمرين والمحامين الأساتذة، كما وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية في الجانب التطبيقي، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث.

10.1. حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في فرع نقابة المحامين بطلب.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على المحامين المتمرنين المسجلين في فرع نقابة المحامين بطلب.
- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز البحث خلال فترة (تشرين الثاني 2019 – كانون الثاني 2020)
- **الحدود العلمية:** تناول هذا البحث أبعاد التدريب (المحتوى التدريبي، التدريب أثناء العمل، كفاءة المدرب) فيما لم يتناول باقي الأبعاد الواردة في الدراسات السابقة والدراسة النظرية للتدريب كما درس الأداء بمجمله وقد تم اعتماد الأبعاد المذكورة نظراً لأهميتها البارزة في موضوع الدراسة.

11.1. محددات البحث:

- عدم وجود دراسات سابقة بحثت في آلية تمرين المحامين في سورية أو في أدائهم، وعدم الوصول لدراسات سابقة بحثت في تمرين المحامين خارج سورية، مما اضطر الباحث للعودة لدراسات بحثت في التمرين والأداء بمجالات مختلفة للتمكن من البناء التأسيسي لهذا البحث.
- كثرة الآراء وجهات النظر وضخامة المحتوى في مجال التدريب خاصة، شكل صعوبة خلال البناء النظري للبحث خصوصاً فيما يتعلق بتقسيمات أنواع التدريب للوصول لتقسيمات شاملة تراعي هذه الاختلافات.
- صعوبة اللقاء برئيس مجلس فرع نقابة المحامين بطلب لأخذ موافقته على إجراء البحث ضمن النقابة، نتيجة انشغاله بأعمال النقابة وسفره إلى دمشق لحضور انتخاب نقيب المحامين في الجمهورية العربية السورية، وعدم إمكانية التواصل للحصول على موعد مسبق، مما لزم التردد إلى فرع نقابة المحامين بطلب عدة مرات قبل الحصول على الموافقة.
- وجود بعض الاختلاف بين تطبيق آلية التمرين في فرع نقابة المحامين بطلب والآلية المنصوص عليها في قانون تنظيم مهنة المحاماة في الجمهورية العربية السورية والنظام الداخلي لنقابة المحامين وفروعها في الجمهورية العربية السورية والمنهاج العام الموحد لنظام تمرين المحامين السوريين، مما يتطلب الاعتماد بشكل رئيسي على المقابلات المعمقة والملاحظة لفهم الآلية المتبعة.

12.1. مصطلحات الدراسة:

التدريب: نشاط ينطوي على استخدام عمليات منهجية لنقل المعرفة ومساعدة الناس على اكتساب المهارات اللازمة لهم لأداء وظائفهم على نحو مرضٍ (Armstrong, 2006a, p.575).

التدريب أثناء العمل: طريقة عملية لتعليم المهارات والمعارف والكفاءات اللازمة للأفراد لأداء عمل محدد أثناء العمل، ومن خلاله يتعلم الأفراد في البيئة التي سيحتاجون فيها إلى ممارسة المعرفة والمهارات التي حصلوا عليها أثناء التدريب. ويستخدم التدريب أثناء العمل الأدوات الموجودة في مكان العمل والآلات والمستندات والمعدات والمعرفة لتعليم الفرد كيفية القيام بعمله بفعالية (Hethfield , 2019).

المدرّب: موجه مؤهل وعنصر تغيير يُنَاط به تنفيذ العملية التدريبية، مشهود له بالتميز والإبداع، يتمتع بكفايات شخصية ولغوية وخبرات أكاديمية وفنية، تساعد على التحديد الفوري والصحيح للمخالفات وحلها، والدفع بعناية لمنع التأخير عن التدريب، وتؤهله لاستخدام وتفعيل البرنامج التدريبي بما يتفق مع احتياجات المتدربين، ويتمثل دوره في الملاحظة والإرشاد والتقويم ومساعدة المتدربين على التقييم الذاتي (محمود، 2006، ص.31).

المحتوى التدريبي: عبارة عن النظريات والمبادئ والحقائق، والمفاهيم والمصطلحات التي يُراد إكسابها للمتدرب حتى يتسنى له تطبيق الأنشطة التعليمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العملية (معمار، 2010، ص.65).

أداء الفرد للعمل: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويُحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محدّدة تُستخدم لقياس الأداء، وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير (الفروخ، 2010، ص.42).

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب

التدريب Training هو وسيلة حديثة وفعّالة لتحسين وتطوير أي مجال من المجالات الحياتية المختلفة، أكان ذلك في المجال الشخصي، الدراسي، المالي، العملي، العائلي، الصحي أو أي مجال آخر؛ والتدريب اليوم يحتل مكانة مركزية بالعالم كوسيلة هامة وفعّالة لتحقيق الأهداف. لقد أصبحت صناعة التدريب من الصناعات الثقيلة التي تحتاج الي مدخلات محددة، ويجب أن تتوافر لهذه المدخلات معايير محددة ايضاً من الجودة حتى نستطيع أن نحقق المفهوم الصحيح للتدريب ونعدل المفاهيم القديمة وهو أن التدريب ليس مجرد مصروف ولكنه استثمار عالي القيمة (Wikipedia, 2019).

وانطلاقاً من مكانة التدريب الهامة عالمياً سنستعرض في هذه الدراسة النظرية جوانب بارزة من التدريب وعليه لا بدّ ابتداءً من توضيح مفهوم التدريب..

1.1.2. مفهوم التدريب:

بحسب كل من معجمي Oxford (2019) و Cambridge (2019) جاء الشرح اللغوي لكلمة التدريب متطابقاً حرفياً فالتدريب لغةً هو "عملية تعلم المهارات التي يحتاجها الشخص للقيام بعمل أو نشاط معين". أما التدريب اصطلاحاً فوفقاً لـ Business Dictionary (2019) هو: "نشاط يهدف إلى نقل التعليمات و/أو المعلومات لتحسين الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على تحقيق المستوى المطلوب من المهارات والمعارف". ويظهر جلياً أن التدريب اصطلاحاً قد أبرز غايته في تحسين الأداء للوصول إلى المستوى المرغوب.

ورغم أن التدريب أصبح له مفهوم واضح في الدول المتقدمة إلا أن مفهوم التدريب في دول العالم الثالث يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد (جميل، 2016، ص.5). فهناك الكثير من الكُتّاب من اهتم بمفهوم التدريب وقَدّمه على أنه نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها (العزاوي، 2012، ص. 20).

ونظراً لأهمية التدريب وازدياد الإهتمام به كان لا بدّ من تعريفه بشكل واضح. فقد ظهرت الكثير من التعريفات للتدريب وكان Wilson (2001, p.4) قد بيّن بأن مصدر هذه التعاريف هو معجم مصطلحات التدريب في لجنة خدمات القوى العاملة، حيث عرّف التدريب بأنه "عملية مخططة لتعديل السلوك أو المعرفة أو

المهارات من خلال تجربة التعلُّم لتحقيق الأداء الفعَّال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة، الغرض منه هو تطوير قدرات الفرد وتلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة" (Manpower Services Commission's, 1981, p.62). ويبدو أن Buckley & Caple (2009, p.9) قد استندا إلى التعريف السابق في تعريفهما للتدريب حيث عرفاه "بأنه جهود مخططة ومنهجية لتغيير أو تطوير المعرفة، المهارة، الموقف من خلال تجربة التعلم، لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة؛ الغرض منه هو تمكين الفرد من اكتساب القدرات حتى يتمكن من أداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب وتحقيق إمكاناته". فقد أضافا للتعريف السابق بأن التدريب هو نشاط منهجي وهو ما تم اعتماده في أغلب التعاريف مؤخراً. فقد عرّفه Armstrong (2006a, p.575) بأنه "نشاط ينطوي على استخدام عمليات منهجية لنقل المعرفة ومساعدة الناس على اكتساب المهارات اللازمة لهم لأداء وظائفهم على نحو مرضٍ". وبحسب Rothwell & Kazanas (2003, p.353) يتكون التدريب من أنشطة تعليمية منظّمة قادرة على تحسين الأداء الفردي من خلال خلق تغييرات في المعرفة أو المهارة أو المواقف. وبالمعنى الواسع، يشمل الخبرات التي تهدف إلى تلبية متطلبات الوظيفة الأساسية، وتحديث المهارات، وإعداد الأفراد للحركة المهنية من أي نوع، وتصحيح أوجه القصور في المعرفة أو المهارات، واستحضار رؤى جديدة أو حتى إنشاء معرفة جديدة. هذا وقد كان معمار (2010، ص.38) ومن بعد الإطلاع على عدد من تعاريف التدريب وبناء على ممارسته للتدريب يرى التدريب بأنه "مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريبية فردية أو جماعية". وقد عرّفه جميل (2016، ص.121) بأنه "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة". كما أورد جميل (2016، ص.11) تعريف آخر للتدريب بأنه "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة لاحتياجات محدد في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ومتطلباته المستقبلية لدوره في المجتمع". أما أبو النصر (2016، ص.22) فقد عرّف التدريب بأنه "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال معرفة وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة". وقد عبّرت شتاتحة (2018، ص.100) عن مفهوم التدريب بأنه "عبارة عن النشاط الذي يُبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم، وذلك بقصد رفع مستوى أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المسار المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة". وقد أوضح القحطاني (2019، ص.48) مفهوم التدريب بأنه "التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة". وعرّف التدريب بأنه "جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وأهداف المنظمة". وأورد تعريف آخر للتدريب بأنه "تجهيز الفرد للعمل المثمر والإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجّه إلى إنسان آخر".

ومن بعد الإطلاع على عدة تعريفات حديثة نسبياً للتدريب في العقد الأخير، لاحظ الباحث بأن معظمها تُركّز على فكرة أنّ التدريب له شقّين فعل ورد فعل. فالفعل هو العملية التدريبية وهي عبارة عن نشاط ينطوي على نقل تعليمات و\ أو معلومات وهذا النشاط منهجي ومنظم ومستمر، ويعمل على تحسين المهارات والمعرفة والقدرات والأفكار والإتجاهات؛ أما رد الفعل فهو مخرجات العملية التدريبية المُنتظرة والتي يكون لها دور في تحسين أداء الأفراد وتلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والفرد، من خلال تصحيح أوجه القصور أو إنشاء معرفة جديدة للأفراد الخاضعين للتدريب هذا ويمكن للتدريب أن يكون باستخدام أساليب فردية أو جماعية.

وبالتالي يمكن تعريف التدريب "بأنه نشاطٌ منهجي^٢ ومستمر، يهدف لتحسين أداء الأفراد، من خلال معالجة أوجه القصور لديهم وتحقيق المدخلات اللازمة للوصول بالفرد للقدرة على أداء العمل المطلوب منه بالشكل اللازم من خلال العمل على رفع مستوى المهارات^٤ والمعرفة^٥ والقدرات^٦ والإتجاهات^٧ والسلوك^٨".

2.1.2. أهمية التدريب:

منذ عام 1987 ظهرت معايير الأيزو (ISO) 9001, 9002, 9003 والتدريب هو أحد العشرين عنصر الأولى التي تُوخَذ بعين الاعتبار (جميل، 2016، ص.13). فلا شك بأن للتدريب أهمية كبيرة ولعل أن هذه الأهمية تزداد في العصر الحالي؛ حيث أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديد، إضافةً إلى التطور في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة أيضاً، وكذلك في الصناعة نجد أن التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات متطورة، وكذلك تسارع وتيرة إصدار القوانين والمراسيم الجديدة التي تنظم أموراً حياتية فرضتها تطورات الحياة، بالإضافة للعديد من مجالات العمل الأخرى كل هذا جعل للتدريب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم.

ولكن التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة بل التدريب له أهمية أخرى من حيث تقوية نقاط الضعف لدى الأفراد في المؤسسات والتي تقلل من الأخطاء في أداء أعمالهم. ولعل مرجع نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم والتطبيق. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بأداء الأعمال على نحو عملي فإنّ هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب.

^٢ نشاط: ممارسة فعلية لعمل ما.

^٣ منهجي: خاضع لخطة لها قواعدٌ محدّدة.

^٤ المهارات: القدرة على أداء عمل بحذق وبراعة.

^٥ المعرفة: إدراك الأشياء على ما هي عليه.

^٦ القدرات ما يستطيع الفرد أن يقوم به من أعمال عقلية، أو حركية، سواء كانت فطرية، أو تم اكتسابها.

^٧ الإتجاهات: درجة حب الفرد أو كرهه لموضوع معين.

^٨ السلوك: أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين.

وقد بحث العديد من المختصين في مجال الإدارة والتدريب في أهمية التدريب فذهب منهم إلى سرد وتعداد أهمية التدريب في حين ذهب آخرون ومنهم شتاتحة (2018، ص.31) ودرة وزملاؤه (2008، ص.235) لتصنيف هذه الأهمية وفقاً للأهمية المُستفادَة من التدريب على المستوى الثلاثي (المؤسسة، الفرد، العلاقات الإنسانية) ووجدنا بأن التصنيف المُتبع يسمح بترتيب وتنظيم هذه الأهمية وفقاً للمستويات المذكورة. وعليه عملنا على عرض أهمية التدريب بالنسبة لكل من المؤسسة والأفراد وتطور العلاقات الإنسانية على حدة.

1.2.1.2. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل؛ ولعل أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة تتجلى في أبرز النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها (درة وزملاؤه، 2008، ص.235).
- زيادة الأرباح، تحقيق النمو، ضمان الاستمرارية.
- يساعد على الإلمام برؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها التنظيمية.
- إكساب المنظمة قدرة أكبر على حل المشاكل واتخاذ القرارات (شتاتحة، 2018، ص.31).

2.2.1.2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفةً واستعداداً وقدرةً على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار (أبو النصر، 2008، ص. 127). ولعل أهمية التدريب بالنسبة للأفراد تتجلى في أبرز النقاط التالية:

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها (جميل، 2016، ص.13).
- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل (درة وزملاؤه، 2008، ص.235).

- تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية وتحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس.
- قدرة الأفراد على التعامل مع موضوعات حساسة كالصراع التنظيمي والضغوط والتوتر والإحباط في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي وإشباع الحاجات التدريبية والتعليمية.
- تنمية الإستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة (شتاتحة، 2018، ص.31).
- التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.
- يُكسب المتدرب آفاقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.
- التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعلم الذاتي المستمر (معمار، 2010، ص.39).

3.2.1.2. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد.
- تنمية مهارة التعامل مع الآخرين.
- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- دعم تماسك والتحام المجموعات وتنمية مناخ جيد للتعلم والنمو والتعاون. (شتاتحة، 2018، ص.31).
- يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية (معمار، 2010، ص.39).
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين (درة وزملاؤه، 2008، ص.235).

3.1.2. أنواع التدريب:

هناك أنواع عديدة ومتنوعة من التدريب وذلك حتى تلبي مختلف احتياجات الموارد البشرية والمنظمات؛ وعلى المسؤولين عن التدريب في المنظمات اختيار النوع أو الأنواع المناسبة من التدريب لتوفيرها وتقديمها للأفراد لديهم في هذه المنظمات، من منطلق أنهم قاموا بالتعرف على الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الأفراد؛ أيضاً على الأفراد في المنظمات أن يكون لهم دور في اختيار وتحديد نوع أو أنواع التدريب المناسب لهم والمطالبة بتوفيره وتقديمه من جانب المنظمات التي يعملون بها، من منطلق أنهم أدركوا الناس باحتياجاتهم التدريبية (أبو النصر، 2017، ص.49). ونظراً لتعدد أنواع التدريب فكان من المناسب تصنيف هذه الأنواع

بتصنيفات تنظمها. لكن الباحثون والكتاب لم يتفقوا على تصنيف موحد لأنواع التدريب ولعل هذا يرجع لاختلاف زاوية الرؤية لكل نوع من أنواع التدريب؛ وعليه يمكن تصنيف أنواع التدريب كما يلي:

■ من حيث التطبيق:

- تدريب نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.
- تدريب عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات (معمار، 2010، ص.23).

ويطبق كلاً من النوعين المذكورين مع المحامين المتمرنين في مرحلة التمرين، حيث يطبق التدريب العملي خلال تدريب المحامي المتمرن في مكتب استاذة والتدريب النظري خلال محاضرات التمرين.

■ من حيث نوعية أفراد التدريب:

- تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.
- تدريب جماعي: حيث يحصل تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريب متخصصة (مقابلة، 2011، ص.18).

ويطبق كلاً من النوعين المذكورين مع المحامين المتمرنين في مرحلة التمرين، حيث يطبق التدريب الفردي خلال تدريب المحامي المتمرن في مكتب استاذة والتدريب الجماعي خلال محاضرات التمرين.

■ من حيث الإلزام:

- التدريب الإلزامي: وهو تدريب إجباري وليس اختياري، وهو المفروض على العاملين في المنظمات وليس لديهم حق رفض هذا التدريب لأنه جزء من عمليات اعداد وتأهيل العاملين في المنظمات.
 - التدريب الاختياري: وهو عكس التدريب الإجباري، فالمتدرب لديه حق الحصول عليه أو عدم الحصول عليه، والمتدرب أمامه اختيارات تدريبية عديدة يقوم بالاختيار منها المناسب له؛ أيضاً في التدريب الاختياري المتدرب يختار الوقت المناسب لنفسه لحصول على البرنامج التدريبي وهو ما لا يحق للمتدرب الإجباري اختياره (أبو النصر، 2017، ص.51).
- ويطبق التدريب الإلزامي مع المحامين المتمرنين في مرحلة التمرين.

■ من حيث التفرغ:

- أثناء وقت العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء.
- خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي (معمار، 2010، ص.24) ويكون خارج الدوام الرسمي للمتدرب.

■ من حيث المدة الزمنية:

- التدريب قصير الأجل: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع.
- التدريب طويل الأجل: وفيه تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر (مقابلة، 2011، ص.18).
- ويُعتبر تدريب المحامين تدريب طويل الأجل كونه يستمر مدة لا تقل عن سنتين.

■ من حيث المكان:

- التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل (OJT) on-the-job-training: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.
- التدريب خارج المنظمة ويتضمن التدريب خارج العمل off-the-job-training: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة (معمار، 2010، ص.23).

ويطبق كلاً من النوعين المذكورين مع المحامين المتمرنين في مرحلة التمرين، حيث يطبق التدريب على العمل خلال تدريب المحامي المتمرن في مكتب استاذته والتدريب خارج العمل خلال محاضرات التمرين.

■ من حيث نوع الوظائف:

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها الكهرباء والنجارة.
- التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب على المعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمحاسبة... إلخ.
- التدريب الإداري: ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد منصب إداري.

■ من حيث مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظف الجديد: تهدف هذه المرحلة إلى الترحيب بالموظفين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المنظمة وتدريبهم على كيفية أداء عملهم، وهو يطبق على المحامين المتمرنين في مرحلة التمرين.
- التدريب بغرض المعرفة: ويُستخدم حينما تتقادم معارف ومهارات وتصلح بحاجة إلى التطوير أو عند دخول أساليب عمل جديدة في المنظمة.
- التدريب بغرض الترقية: قد تحتاج المنظمة في بعض الأحيان في ترقية موظفيها فعلى سبيل المثال تريد أن ترقى عامل من وظيفة فنية إلى إدارية، لن يكون لها ذلك بدون تدريب.

- التدريب للتهيئة للتقاعد: يستخدم هذا النوع عادة في المنظمات الراقية والذي يهتم بكبار السن المقبلين على التقاعد (القحطاني، 2019، ص.50).

■ من حيث نوع الهدف:

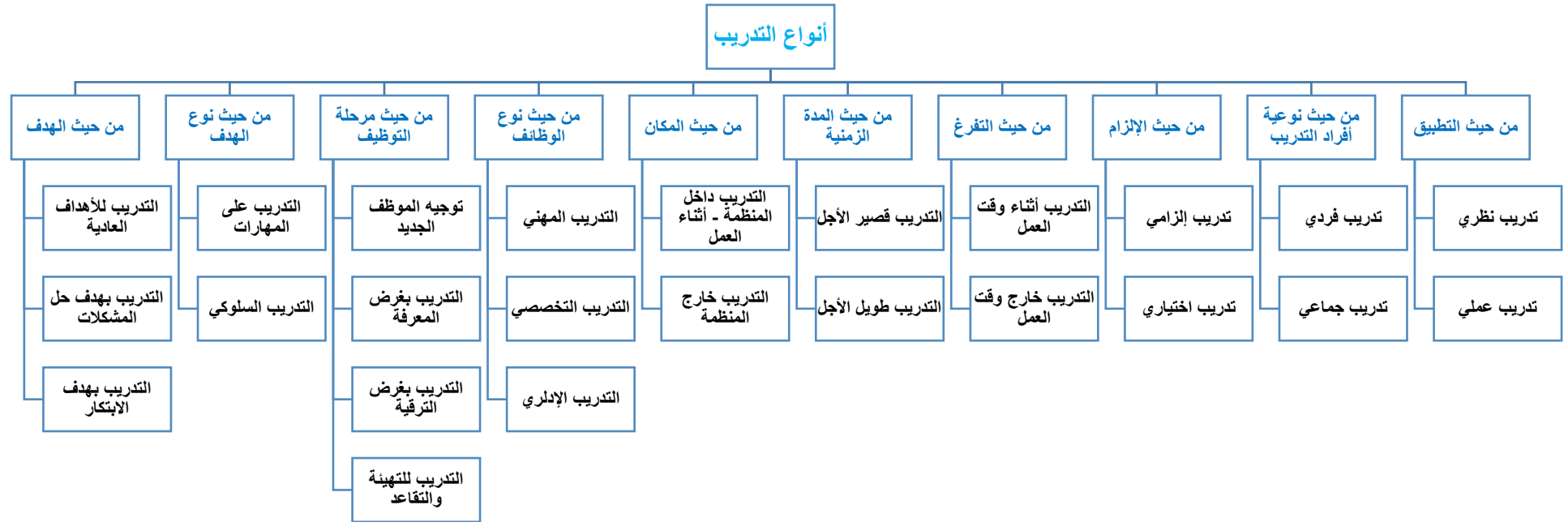
- التدريب على المهارات: يقصد به تحسين مهارات العاملين بما يساعدهم على تحقيق أداء أفضل للمهام التي يقومون بها أو لتدريبهم على أداء مهام جديدة مطلوب منهم القيام بها.
- التدريب السلوكي: قد يطلق عليه تدريب الإتجاهات أو التدريب على قيم وأخلاقيات العمل والإدارة. ويهدف الى تغيير أنماط السلوك السلبي إلى أنماط سلوك إيجابي، وتغيير الآراء ووجهات النظر الخاطئة إلى الصحيحة، وإلى تدعيم الإتجاهات الإيجابية والقيم والأخلاقيات القويمة لدى العاملين في المنظمة. ويطبق كلاً من النوعين المذكورين مع المحامين المتمرنين في مرحلة التمرين.

■ من حيث الهدف:

- أهداف عادية: التدريب هنا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تدريب العاملين بها على القيام بالمهام المطلوبة منهم بالصورة المطلوبة.
- أهداف حل المشكلات: التدريب هنا يساعد المنظمة على الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها وتحليلها وتصميم برامج تدريبية بغرض حلها ومعالجتها.
- أهداف ابتكارية: هنا يساعد المنظمة على تحقيق نتائج غير مسبوقه وابتكارية بهدف رفع مستوى الأداء في المنظمة ودفعها نحو مجالات وآفاق مستقبلية فائقة لم يسبق التوصل إليها. (أبو النصر، 2017، ص.50).

ويوضح الشكل (1/2) أنواع التدريب وفقاً للتصنيف الذي أوردناه.

الشكل (1/2): أنواع التدريب



المصدر: إعداد الباحث

4.1.2. الأساليب التدريبية:

هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تُنتج الأثر المطلوب (أبو النصر، 2009، ص.115). وتُعد الأساليب التدريبية مدخل رئيسي من مدخلات نظام التدريب، وفي كثير من الأحيان يعتمد نجاح البرنامج التدريبي أو فشله على نوع وفاعلية الأساليب المستخدمة (محمود، 2006، ص.104). فهناك أساليب تدريبية عديدة على المدرب أن يختار منها لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية التدريبية من خلال التوفيق – ما أمكن – بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من ناحية، ونوعية وعدد المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى (أبو النصر، 2009، ص.115).

وأمام التنوع الكبير للأساليب التدريبية والبحث في مزاياها وعيوبها وأمثلة استخدام كل أسلوب تدريبي بالنسبة للحالات المختلفة، لا يسعنا سوى عرض البعض من أهم هذه الأساليب والتعريف عنها..

1.4.1.2. عرض لبعض الأساليب التدريبية:

يوضح الشكل (2/2) أساليب التدريب التي سيتم عرضها والوقوف عليها.

الشكل (2/2): أساليب التدريب



المصدر: إعداد الباحث

■ المحاضرة Lecture:

عملية اتصال من جانب واحد بمعرفة خبير محاضر أو مدرب، لمجموعة من المتدربين غير مشاركون، أو مدونين لبعض الملاحظات طوال مدة الجلسة التدريبية، إلى أن يحين وقت التعامل مع الأسئلة في نهاية المحاضرة (محمود، 2006، ص.109).

■ المؤتمرات Conference:

وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد وتختاره المجموعة من بينها (علام، 2010).

■ الندوات Seminars:

وهي عبارة عن مناقشة جماعية لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها، ويقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة (علام، 2010).

■ العصف الذهني Brainstorming:

أحد أساليب المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات المبتكرة خلال فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقديمها أو انتقادها وتحليلها بعد جمعها دون مناقشتها (محمد، 2014، ص.26).

■ دراسة الحالة Case Study:

تمثل نموذجاً وسطاً بين الأسلوب المعرفي -البحث-، وبين الخبرة الواقعية، فهي وصف لمواقف وأهداف مستمدة من الحياة (أبو النصر، 2009، ص.127). ويقوم على أساس المشاركة الفعالة بين المتدربين لدراسة حالة معينة عبارة عن نموذج المشكلة عامة أو عدة مشكلات متشابهة، ويقدم وصف حالة مكتوباً إلى المتدربين لتحليلها ودراستها بالأساليب المختلفة والتي تتناسب مع طبيعة المشكلات (محمد، 2014، ص.29).

■ تمثيل الأدوار Role Play:

يقوم في أساسه على إشراك المتدربين في موقف ينطوي على مشكلة والرغبة في التوصل إلى حل يهدف إلى إكساب المعارف والخبرات في ظروف تتسم بالتلقائية. فيه يقوم المتدرب بدور شخصية أخرى ويتعرف بها على نفسه، ويقسم المتدربين إلى ملاحظين، وممثلين، حيث يندمج المشاهدون، أو الملاحظون في الموقف لدرجة تجعلهم يتمتعون بمعرفة الطريقة التي اتخذ بها القرار (محمود، 2006، ص.129).

■ الزيارات الميدانية Field Visits:

تعتبر الرحلات والزيارات الخارجية من أهم الوسائل التدريبية حيث يتوفر للمتدربين الإطلاع بصورة مباشرة على ما أنجزته الدول المختلفة (محمد، 2014، ص.31).

■ التدريب من خلال المحاكاة Vestibule on Simulated Training:

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله بالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل، ولكن يتم خلق أو محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد. وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية

الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف يستخدمها الفرد في وظيفته الفعلية بالتدريب (علام، 2010).

2.4.1.2. معايير اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب:

يوجد عدة عوامل وعناصر تتداخل وتتفاعل لتحديد الأسلوب المناسب لأجراء العملية لتدريبية، وهذا تابع لحقيقة أن التدريب وسيلة وأداة للوصول إلى هدف محدد وليس غاية في ذاته (محمد، 2014، ص.21). ومن معايير اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب (أبو النصر، 2009، ص.116):

- الأساس التدريبي (وهو السلوك المطلوب من الوسيلة التي أدت إليه).
- الاستجابة المطلوبة من المتدرب والتغذية العكسية، يقصد بها إلى أي مدى يسمح أسلوب التدريب المختار للمتدرب بملاحظة وتصحيح ودعم سلوك المتدرب وقياسه.
- مستوى مهارة المتدرب.
- المطابقة والمماثلة للعمل؛ أي مدى تطبيق ما تعلمه المتدرب في البرنامج التدريبي أثناء عمله.
- الفروق الفردية والسعي إلى تحقيق التجانس والتفريق بينهم خصوصاً إذا كان هناك فروق فردية.
- التكلفة.

5.1.2. أبعاد التدريب المدروسة:

1.5.1.2. المُدرَّب:

يُعدّ المدرّب عنصراً أساسياً في نجاح أو إنجاح خطة التدريب، حيث يُعدّ الوسيلة التي يتمّ عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين، كما أنه يُمثّل عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين (شتاتحة، 2018، ص.74). وقد ميّز أبو النصر (2009، ص.41) المدرّب عن جميع إمكانات التدريب من أدوات ومطبوعات وآلات وحاسبات وغيرها؛ حيث يقف المدرّب وحده متميزاً ومنفرداً، فهو القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، فهو وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشئ أن يتحقق. وانطلاقاً من الأهمية الكبرى ومدى ثقل المدرّب في إنجاح العملية التدريبية فقد بحثَ الكُتّاب والمختصون بالمعارف المتعلقة بالمدرّب وذهبوا لوضع عدن تعريفات له. فقد عرّف محمود (2006، ص.31) المدرّب بأنه "مَوْجِه مؤهّل وعنصر تغيير يُنَاط به تنفيذ العملية التدريبية، مشهود له بالتميز والإبداع، يتمتع بكفايات شخصية ولغوية وخبرات أكاديمية وفنية، تساعد على التحديد الفوري والصحيح للمخالفات وحلها، والدفع بعناية لمنع التأخير عن التدريب، وتؤهله لاستخدام وتفعيل

البرنامج التدريبي بما يتفق مع احتياجات المتدربين، ويتمثل دوره في الملاحظة والإرشاد والتقييم ومساعدة المتدربين على التقييم الذاتي". أما أبو النصر (2009، ص.41) فقد قدّم المدرب على أنه "الشخص الذي يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين". وأضاف أيضاً أنه، لا بد من توافر كثير من المعارف والمهارات والصفات في المدرب حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، فالمدرب يجب أن يمتلك مجموعة من المعلومات والنظريات في مجال تخصصه، وأن يكون حاصلاً على مؤهل دراسي مناسب في موضوعات تخصصه، وأن يكون قد مارس التدريب في مجال تخصصه لفترة مناسبة.

وعليه يمكن تعريف المدرب بأنه "أحد أهم عناصر التدريب والذي يلعب دوراً هاماً في نجاحه، فهو الذي يعمل على خلق التغيير المطلوب لدى المتدربين من خلال تنفيذ العملية التدريبية بإيصال محتوى البرامج التدريبية للمتدربين، ومتابعتهم، وضبط العملية التدريبية، وهو يتحلّى بصفات شخصية ومهارات ومعارف خاصة تؤهله لتحقيق كفاءة العملية التدريبية".

1.1.5.1.2. أنواع المدربين واختيارهم ومصادرهم:

بشكل عام هناك تقسيم يقول بأن هنالك أربعة أنواع من المدربين يوضحها الشكل (3/2)

الشكل (3/2): أنواع المدرب



المصدر: إعداد الباحث

- المدرّب المحاضر: هو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات يكون فيها هو المتحدث الأساسي.
- المدرّب القائد: هو من يتولى تدريب مجموعة من الأفراد "فريق" من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- المدرّب التطبيقي: وهو من يكون لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
- المدرّب النفسي: وهو من يتوفر لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك والإتجاهات.

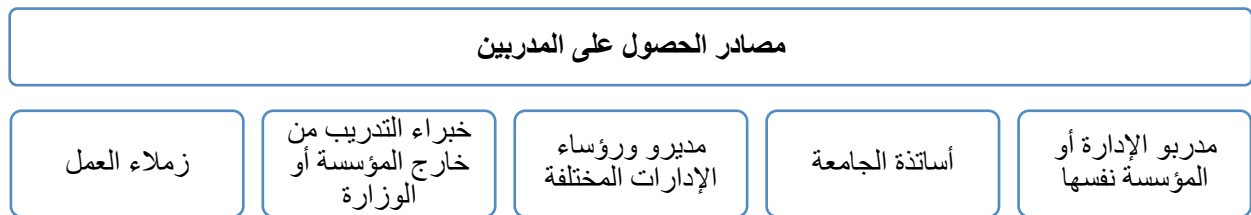
ومن الجدير بالذكر أن الجانب النفسي يجب أن يتوفر في الأنواع الثلاثة الأولى من المدربين لأن التدريب هو تعديل أو تغيير أو تصحيح في المهارات أو المعارف والإتجاهات، فلا يمكن تعديل مهارة أو معرفة دون أن يرافقها تعديل ولو بسيط في الإتجاهات لدى المتدربين فسلوك الفرد الماهر ليس نفسه سلوك الفرد غير الماهر وسلوك الفرد الذي يتميز بمعارف لن يكون نفس سلوك الفرد الجاهل (شتاتحة، 2018، ص.75).

إن وجود عدة أنواع للمدربين يفرض اختيار وتحديد نوعية المدرب المناسب للبرامج التدريبية وكذلك للأساليب والإحتياجات التدريبية. فلتحقيق أهداف التدريب بشكل مثالي فعال، لابد أن يكون المدربون على درجة كبيرة من المستوى والكفاءة، ويعهد بالتدريب إلى الأفضل تأهيلاً من حيث التعليم، الخبرة، المعرفة بواجبات التدريب، والمهارة الفنية في إدارة الحلقات التدريبية، وأساليبه المتنوعة. ولا شك أن هناك بعض الصعوبات لاختيار المدربين حيث تختلف آلية اختيارهم حيث يتم اختيارهم وفق:

- ما يملكونه من معرفة فائقة وفهم كبير لطبيعة عملهم.
- قدرتهم على الإقناع.
- قدرتهم التخطيطية.
- لديه قدرة كبيرة في العلاقات الإنسانية. (أبو النصر، 2009، ص.44)

والمدربون الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشأة لمواجهة الإحتياجات التدريبية للمتدربين، قد يكونوا معيّنين أصلاً في المنشأة، أو تستعين بهم المنشأة من جهات أخرى (مثل: الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وشركات التدريب... إلخ) لفترات زمنية معينة. ومن مصادر الحصول على المدربين (مدربو الإدارة أو المؤسسة نفسها، أساتذة الجامعة، مديرو ورؤساء الإدارات المختلفة، خبراء التدريب من خارج المؤسسة أو الوزارة، زملاء العمل)⁹. هذا وإنَّ تحديد مصدر الحصول على المدرب يتوقف بشكل كبير على الإمكانيات المتاحة للمنظمة القائمة على التدريب. ويوضح الشكل (4/2) مصادر الحصول على المدربين بالاعتماد على ما سبق.

الشكل (4/2): مصادر الحصول على المدربين



المصدر: إعداد الباحث

⁹ راجع: أبو النصر، مدحت. (2009) مهارات المدرب المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص: 46-47

2.1.5.1.2. المدرب الفاعل:

المدرّب الناجح هو الذي يتسلّح بالمهارات التي تساعد على تفعيل عناصر البرنامج التدريبي، ومن هذه المهارات فهم المتدربين ونمط التدريب، والقدرة على العمل في مجموعات وأن يكون ملماً بالمحتوى التدريبي ولديه اتجاهات إيجابية نحو التدريب والمتدربين؛ ومن مميزات المدرب الفاعل (محمود، 2006، ص 43-41):

١- الواقعية: الموضوعية في رسم الأهداف، والسيطرة على الورق والأنشطة والمعلومات وتراكم الأوراق، فالمدرب غير المنظم عبء على التدريب والمتدربين، والإخفاق في التخطيط يعني التخطيط للإخفاق، والواقعية تعني الإبداع بالمشاركة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التدريب وحقوق المتدربين، واستثمار الاختلاف في الرأي للوصول إلى أفضل الحلول.

٢- القدرة على الإقناع: تقضي طمأننة المتدربين وإشعارهم بأن الوضع القائم يحتاج إلى تعديل وتطوير وتشجيع المبادرات الإيجابية والتنظيم الجيد والفعال يحقق التوازن بين الكفاءة والسعادة.

٣- مهارات التدريب: كالعصف الذهني، والاستكشاف، وحل المشكلات، والحوار والمناقشة، والأنشطة الفردية والجماعية وإدارة الوقت عند الحديث فلا تطويل ممل ولا اختصار مغل، والعمل بروح الفريق تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً. وعبرت عنها شتاتحة (2018، ص.75) بتهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته والإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الوسائل المساعدة.

٤- اليقظة العقلية: من خلال إصلاح الأداء غير المناسب، والإلمام بالتفاصيل والأنظمة وقواعد العمل، والبعد عن السلبية، ومقاطعة المتدربين، والمجادلة أو أخذ النتائج على محمل شخصي فالإستجابة للأفكار وليس للأشخاص.

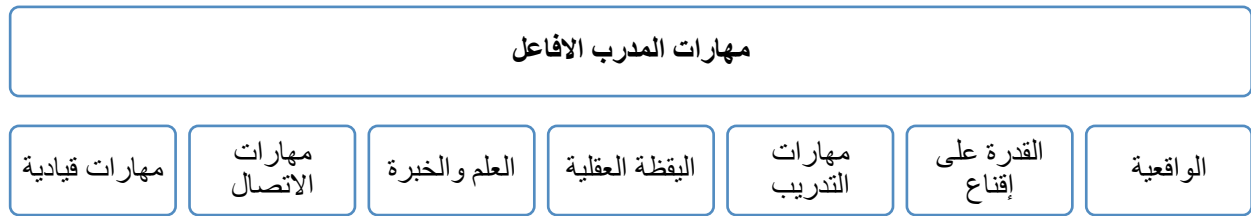
٥- العلم والخبرة: واسع الثقافة، وحسن التصرف، يرشد الوقت والجهد، يوفر المناخ التنظيمي المناسب والحرص على تنفيذ الإلتزامات، ونقل الخبرات والتجارب الناجحة لتنمية مهارات وقدرات المتدربين وبرهنة على صحة ومصادقية الأدلة التي تطرحها. وعبرت عنها شتاتحة (2018، ص.75) بتوفر الخبرة والمعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي الذي سيقدمه، كما يُفضل أن يكون المدرب على إطلاع ودراية بالإتجاهات والطرق العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.

٦- مهارات الاتصال: الاتصال مهارة إنسانية تحتوي على رسالة يرغب المدرب في توصيلها، وطريقة اتصال وسائل لأداء التدريب بطريقة أفضل والإصغاء بعناية لطروحات المتدربين، ومخاطبتهم بألفاظ واضحة لبناء جسور الاتصال وتدشين العلاقات الإنسانية التي تبني عن طريق الاتصال الجيد. وقد عبرت عنها شتاتحة (2018، ص.75) توفر الإدراك واستشعار احتياجات المتدرب والقدرة على الاستماع والإلمام بالجوانب النفسية والتربوية والحيوية والنشاط لجذب انتباه المتدربين.

٧- توفر المهارات القيادية من تخطيط تنظيم توجيه وتقييم للبرنامج والمتدربين على حد سواء (شتاتحة، 2018، ص.75).

ويوضح الشكل (5/2) مهارات المدرب الفاعل.

الشكل (5/2): مهارات المدرب الفاعل



المصدر: إعداد الباحث

وعليه يمكن تصنيف المهارات التي يتحلى بها المدرب الفاعل إلى (مهارات الإنسانية، مهارات تنظيمية، مهارات معرفة المحتوى)^{١٠}.

3.1.5.1.2. سلبيات المدرب:

توجد سلبيات في بعض المدربين تؤثر على نجاح المدرب في التدريب، فعلى المدربين تجنب هذه السلبيات ومنها ما أورده تشارني وكونواي (2001، ص.61) فيما يلي:

- ١- المبالغة والحماس غير الصادق عند تنفيذ التدريب.
- ٢- القصص الشخصية الكثيرة التي لا تمت بصلة بالموضوع المطروح.
- ٣- سوء الإعداد.
- ٤- تأخير بداية الدورة لاستيعاب المشاركين من المتأخرين.
- ٥- الثبات في مكان واحد.
- ٦- عدم السيطرة على المشاركين الذين يحتكرون الحديث.
- ٧- التحدث إلى المجموعة بتعال.
- ٨- استعمال ألعاب طفولية.
- ٩- القراءة من الأوراق بدلاً من التوسع في شرح النقاط المهمة.
- ١٠ - عدم إنهاء الدورة في المواعيد المحدد.

^{١٠} راجع: محمود، حمدي (2006). مهارات التدريب. الطبعة الأولى، السعودية: دار الاندلس للنشر والتوزيع، ص ص: 43- 45

وأخيراً إن دور المدرب داخل المنظمة يعتمد على العديد من العوامل والتي تشمل حجم المنظمة، وأهدافها، وأي المشاكل التي تواجهها "نوعية"، ومدى التغيير الذي تقوم به هل هو حالي أو مستقبلي، وأي السياسات التدريبية التي تتبنى، ووضع التدريب الحالي في المنظمة؛ بالإضافة إلى مهاراته ومعارفه وخبراته وثقافة المنظمة العامة، كلها عناصر تساهم في تحديد دور المدرب فهناك مدربون يساهمون في تحديد الإحتياجات التدريبية، وتصميم الخطأ وتنفيذ البرنامج وهناك من يطبق فقط هذه الخطة (شتاتحة، 2018، ص.74).

2.5.1.2. المحتوى التدريبي:

المحتوى التدريبي عبارة عن النظريات والمبادئ والحقائق، والمفاهيم والمصطلحات التي يُراد إكسابها للمتدرب حتى يتسنى له تطبيق الأنشطة التعليمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العملية (معمار، 2010، ص.65). فلاي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الإحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج؛ ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تتحدد عادةً في النواحي التالية:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.
- المعلومات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- أنماط السلوك والإتجاهات التي يُأمل تنميتها (أبو النصر، 2009 ص.91).

ونظراً للأهمية الكبيرة للمحتوى التدريبي في تحقيق أهداف التدريب فلا بُدَّ من تصميمه بعناية وجرّفية وعليه فهناك عدّة أمور يجب مراعاتها عن تصميم المحتوى العلمي، حددها معمار (2010، ص.68-69) بما يلي:

- **تحديد طبيعة وثقافة المتدربين:** من حيث الثقافة العامة واللغة والعقيدة والقيم والأعراف الاجتماعية.
- **تحديد مدى أهمية المحتوى:** إن تحديد المحتوى العلمي للدورة التدريبية ذو أهمية لمعرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسته العمل وهذا يساهم في تحديد حجم المادة والكم من المعلومات التي يجب أن يتلقاها المتدرب.
- **الدقة والحدّثة:** أما حدّثة المفاهيم العلمية التي تعرض في المادة التدريبية تساهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة وأن تكون هذه المفاهيم وضعت بدقة لا لبس فيها.
- **الإطار العام للمحتوى:** الالتزام بالقيم والأخلاق ومراعاة ذلك عند إعطاء الأمثلة وعرض الجوانب الفلسفية أو توضيح المفاهيم التي تعتمد على الجدل والمنطق بحيث يكون المحتوى في إطاره العام يحظى بدرجة من القبول.
- **التنظيم الداخلي للمعلومات:** إن ترابط المعلومات وتنظيمها داخل المحتوى يساعد على تسلسل الأفكار وتبسيط كل معلومة، ويتضح هذا في تسلسل مستويات المعرفة، كما يساعد على اختيار أساليب التدريب وأدواته المناسبة.

- **مدى الدقة في عرض الأفكار:** الدقة في عرض الأفكار وربطها لمستوى المتدرب وأهمية البرنامج التدريب واهتمامات الجهة المستفيدة من هذا البرنامج والتركيز على الأوليات في عرض الأفكار.
- **اللغة وسلامتها:** تتطلب كتابة المادة التدريبية توخي الدقة في اللغة التي كتبت بها هذه المادة، لذا يفضل عرض المادة على مختصين في اللغة لاختيار العبارات وربط الأفكار.
- **الإبداع والابتكار:** يتطلب إعداد المادة العلمية مهارة في ربط المبادئ العلمية مع واقع البيئة المحلية وعدم عرض أفكار مستعارة من الغير، مما يتيح للمتدرب توظيف المعلومات الواردة في المحتوى التدريبي لتنمية قدراته الابتكارية.
- **الجوانب المعرفية والوجدانية:** إن التركيز على الجوانب المعرفية وحدها يفقد المادة العلمية المرونة والتجاوب من قبل المتدرب، ولذلك من الضروري إبراز الجوانب الوجدانية، مثل إثارة الشعور والأحاسيس والانطباعات حول مقررات الدورة عن طريق التركيز على القيم المثلى في حب العمل وفضله ووجوب إتقانه عند التطبيق العملي قدر الإمكان.
- **وضوح المحتوى:** سهولة وضوح المحتوى تساعد المتدرب على الاكتشاف وحل المشكلات والوصول للمعلومة بطريقة أيسر، حيث تساعد في ذلك أدوات التعليم والنشاطات والمشاريع والتمارين التي تساعد على عملية الإدراك والإتقان وتزويد المحتوى بالمراجع لتمكين المتدرب من الرجوع إليها والحصول على معلومات إضافية.
- واستكمالاً للمبادئ السابقة حدد أبو النصر (2010، ص.92) مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة ومنها:
 - أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
 - أن تكون مستمدة من واقع المتدربين وذات معنى لهم.
 - الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
 - التركيز على اكساب المتدربين مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية لديهم.
 - مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
 - التركيز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية وتخصصه المهني وطبيعة المهام.
 - ان تتناسب مع مستوى المتدربين الذين سيشترون في البرنامج التدريبي.
 - أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج وتوجيهاته.

وأمام كل هذه المبادئ والأسس نرى بأنّ للمحتوى التدريبي الأهمية الأكبر في تحقيق أهداف التدريب فلو كانت جميع العناصر المكونة للعملية التدريبية من مدربين ومتدربين وطرق ووسائل التدريب وكافة العناصر المحيطة

والمشاركة بالعملية التدريبية مثالية وصحيحة ولم يكن المحتوى التدريبي يرقى لتحقيق الغاية من التدريب فلن يحقق التدريب غايته رغم مثالية العناصر الأخرى المذكورة.

3.5.1.2. التدريب أثناء العمل:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة، وهي فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، ويبين كذلك أفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي (المرعي، 2010، ص77). فكما يوحي الاسم، فإن التدريب أثناء العمل هو وسيلة لنقل التدريب إلى الموظفين عندما يقومون بعملهم في مكان العمل، والهدف منه هو جعل الموظفين على دراية بحالة العمل العادية فخلال فترة التدريب سيحصل الموظفون على تجربة مباشرة لاستخدام الآلات والمعدات والأدوات والمواد... إلخ، كما أنه يساعد الموظفين على تعلم كيفية مواجهة التحديات التي تحدث أثناء أداء العمل. (Surbhi, 2019). وكانت Hethfield (2019) قد عرّفت التدريب أثناء العمل على أنه طريقة عملية لتعليم المهارات والمعارف والكفاءات اللازمة للأفراد لأداء عمل محدد أثناء العمل، ومن خلاله يتعلم الأفراد في البيئة التي سيحتاجون فيها إلى ممارسة المعرفة والمهارات التي حصلوا عليها أثناء التدريب. ويستخدم التدريب أثناء العمل الأدوات الموجودة في مكان العمل والآلات والمستندات والمعدات والمعرفة لتعليم الفرد كيفية القيام بعمله بفعالية.

1.3.5.1.2. من الذي يقوم بالتدريب أثناء العمل؟

يتم توفير التدريب أثناء العمل داخلياً (من داخل المنظمة) من قبل كلاً من المدراء وزملاء العمل ذوي الخبرة. حيث يقوم زميل العمل في كثير من الأحيان بتدريب زملائه أثناء العمل إذا كان بإمكانه أداء الوظيفة التي يتم التدريب عليها بكفاءة. لكن المهارات الشخصية، وسياسات الشركة ومتطلباتها، والتدريب على القيادة، وغير ذلك، هي أيضاً موضوعات يمكن لطاقتهم الموارد البشرية أو المديرين في المنظمة أو حتى زملاء العمل تعليمها أثناء العمل. أحياناً يقوم مزود خارجي بإجراء للتدريب أثناء العمل في حالة المعدات أو النظم التخصصية. فعلى سبيل المثال، قد يقوم بائع نظام التسويق بتدريب الموظفين على نظام التسويق الذي يعتمدونه كجزء من إجراءات العمل الخاصة بهم (Hethfield, 2019).

2.3.5.1.2. وسائل التدريب أثناء العمل:

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء العمل وفي نفس مكان العمل منها:

- قضاء فترة تسمى (فترة التجربة) تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات، فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشئى الوظائف التي يحتاج للإلمام بها.
 - المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.
 - شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.
 - توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.
 - المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين ويحاول المتدرب المتّمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية.
 - الوثائق والنشرات. حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة. المرعي، (2010، ص.78).
- ويوضح الشكل (6/2) وسائل لتدريب أثناء العمل.

الشكل (6/2): وسائل التدريب أثناء العمل



المصدر: إعداد الباحث

3.3.5.1.2. مساوئ التدريب أثناء العمل:

يتميز التدريب أثناء العمل بانخفاض تكلفة أساليب التدريب (Benowitz, 2001, p.110) كما يغرس جوانب من ثقافة (المنظمة) مكان العمل وتوقعات الأداء في الموظفين الجدد أيضاً إضافة إلى أنه نهج تستخدمه العديد من المنظمات لتوفير معلومات جديدة عن الموظفين (Hethfield, 2019). هذا وبسبب بساطة هذه الطريقة أيضاً، فهي تُستخدم بشكل كبير من قبل الشركات لتدريب الموظفين الحاليين أو المستقبليين (Surbhi, 2019). لكن هناك العديد من التحفظات على استخدام أسلوب التدريب أثناء العمل:

- ١- قد ينطوي موقع العمل على قيود مادية، أو ضجيج، أو أية مصادر أخرى قد تشتت انتباه المتدربين عن عملية التعلم.
 - ٢- قد ينتج عن استخدام الأدوات باهظة الثمن في التدريب أضراراً باهظة التكاليف، أو تعطيلاً لبرامج الإنتاج.
 - ٣- إن استخدام هذا الأسلوب أثناء وجود الزبائن قد يسبب إزعاجاً لهم، وقد يقلل من جودة الخدمة المقدمة.
 - ٤- إن الأساليب التدريبية في مكان العمل والتي تستخدم الأدوات الثقيلة أو المواد الكيميائية قد تشكل خطراً على أمان من يعملون بالقرب منها.
- لذا يجب على المتدرب أخذ الاحتياطات الاحترازية لتقليل المشاكل المحتملة من هذه المجالات الأربعة. (دي سايمون، 2012، ص.220).

4.3.5.1.2. التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل:

إن مقارنة أي فكرة بنقيضها تسمح بتوضيح هذه الفكرة وإزالة أي لبس اتجاهها وتسلط الضوء على ما يميزها؛ وعليه نوضح من خلال الجدول (1/2) أبرز نقاط الاختلاف بين التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل:

الجدول (1/2): أبرز نقاط الخلاف بين التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل		
التدريب خارج العمل Off-the-job-training	التدريب أثناء العمل on-the-job-training	
عندما يحصل الموظفون على تدريب خارج موقع العمل الفعلي، فإن هذا النوع من التدريب يُطلق عليه التدريب خارج العمل	يشير التدريب أثناء العمل إلى شكل من أشكال التدريب يتم توفيره في مكان العمل أثناء أداء الوظيفة الفعلية.	المعنى
نظري عموماً	عملي عموماً	منهج التدريب
أقل وجوداً	أكثر وجوداً	المشاركة الفعلية
خارج مكان العمل	أثناء تواجدهم في مكان العمل	الموقع
التعلم من خلال اكتساب المعرفة	التعلم من خلال الممارسة	المبدأ
يوجد تعطل للعمل لأنه أولاً يتم توفير التدريب الذي يتبعه الأداء الفعلي.	لا يوجد تعطل للعمل لأن الأفراد ينتجون أثناء التدريب	تعطل العمل
المهنيين والخبراء	الأفراد ذوي الخبرة	ينفذ من قِبل
مكلف	غير مكلف	التكلفة
المصدر: Surbhi.S. (2019) Difference between On-the-job and Off-the-job training, https://keydifferences.com/difference-between-on-the-job-and-off-the-job-training.html . Access date 30\11\2019		

هذا ويُستخدَم التدريب أثناء العمل في العديد من الحالات مع التدريب خارج مكان العمل. وقد توصلت دراسة تم إجراؤها في بريطانيا حول أفضل ممارسات التدريب أثناء العمل، إلى أن تلك الممارسات كانت أكثر قابلية للنجاح عندما تم استخدامها على نحو منظّم أي عندما كان هناك دعم واضح من الإدارة العليا والتزام من جانب المدراء التنفيذيين. بالإضافة إلى ذلك فقد كان هذا أسلوب التدريب أثناء العمل أكثر فاعلية في الأعمال المعقدة عندما تم الجمع بينه وبين التدريب الصفي التقليدي، والتدريب المعتمد على الحاسوب. (دي سايمون، 2012، ص.220).

من بعد استعراض مفهوم التدريب أثناء العمل والوقوف على مميزاته وسلبياته يمكن أن نخلص إلى أنّ التدريب أثناء العمل: هو أحد طرق التدريب والتي تتم من خلال تدريب الأفراد على عملهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال وذلك بعدة أساليب، وذلك تحت إشراف ذوي الخبرة في مجال العمل وفيها يتعرف الأفراد على بيئة العمل وكيفية التعامل مع مستلزمات عملهم بالإضافة إلى كيفية التعامل مع المشكلات والتحديات التي قد تواجههم في عملهم، وبالرغم من وجود العديد من المميزات لطريقة التدريب هذه إلى أنه يوجد عدّة تحفظات عليها وهي من الصعب أن تأتي بالنتائج المرجوة من التدريب ما لم تقترن بطرق التدريب خارج مكان العمل.

المبحث الثاني: الأداء

1.2.2. مفهوم الأداء:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري معاً (سكساف، 2017). فقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء، لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام (الفروخ، 2010، ص.42).

اختلف الباحثون والدراسون حول تحديد مفهوم مشترك للأداء. حيث يعطيه كل مفكر أو باحث تفسيراً انطلاقاً من موقعه، تخصصه، أو بحسب هدفه الأساسي. وينطبق الأمر ذاته، على الأفراد المعنيين بالأداء أيضاً. فمدير المنظمة يعني بالأداء مردودية هذه المنظمة وقدرتها على المنافسة؛ أما الموظف فيعني به مناخ العمل؛ في حين يعتبره الزبون متمثلاً في نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة (سمشة، 2018، ص.147). وبرؤية أخرى يلحظ الحراحشة (2011، ص.91) أن هناك مناظير وزوايا متباينة في النظر إلى الأداء الوظيفي -تحديداً- فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد، أو أداء فريق العمل (الجماعة) والبعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

وعليه واحتكاماً لموضوع هذه الدراسة سيتم تناول موضوع الأداء من خلال أداء الأفراد في ممارسة عملهم. وابتداءً لا بد من تقديم نظرة عامة لمعنى أداء الفرد للعمل من خلال الوقوف على ما جاء به الفروخ (2010، ص.42) إذ أشار إلى أنه يُقصد بأداء الفرد للعمل: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويُحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محدّدة تُستخدم لقياس الأداء، وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير. هذا ويُعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري (الحراشة، 2011، ص.90).

وتجدر الإشارة إلى أنه قد لاحظنا بأن معظم الكتابات في موضوع الأداء الوظيفي تتناول الأداء الوظيفي للفرد ضمن المؤسسة، وعليه يتم النظر إلى الفرد كموظف وبالتالي كثيراً ما يُستخدم مصطلح الموظف عند الإشارة للأفراد في معرض الحديث عن الأداء الوظيفي. كما أنه تارةً يتم الإشارة أيضاً للفرد بمصطلح العامل وكل هذا بحسب المجال المبحوث به.

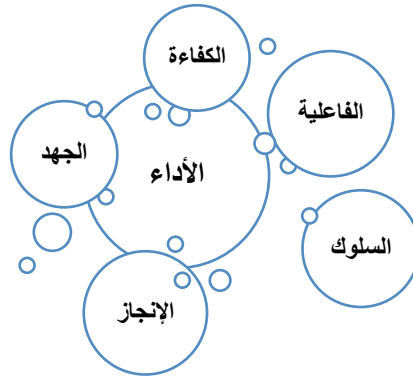
فقد بيّن بدوي (1982، ص.310) الأداء الوظيفي بأنه يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المُدرّب. وقد عرّفه هلال بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (الحراشة، 2011، ص.91). ويشير الأداء كذلك إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2004، ص.215). وقد أوضح Armstrong (2006، p.7) أنه غالباً ما يتم تعريف الأداء ببساطة من حيث المخرجات - تحقيق الأهداف الكمية - لكن الأداء لا يتعلق بما يحققه الأشخاص فحسب، بل كيفية تحقيقه. وعرّف قاموس Good (1984، p:575) الأداء بأنه الجهد الذي يقوم به موظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته. كما عرّفه نيكولاس بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (المحاسنة، 2013، ص.104).

ومن التعاريف الواردة أعلاه يتضح جلياً تداخل عدة مفاهيم بمفهوم الأداء فتارةً يُعبّر عنه بسلوك وتارةً أخرى يعبر عنه بنتائج السلوك أو الجهد. كما هناك مفاهيم أخرى تتداخل ومفهوم الأداء وردت في تعاريف مختلفة وعليه سنذكر هذه التعاريف في معرض تمييزها عن المفاهيم المرتبطة بالأداء.

2.2.2. المفاهيم المرتبطة بالأداء:

رغم تعدد تعاريف الأداء والإحاطة بمفهومه من عدة زوايا ومشاهدته من عدة مناظير في الكتابات بهذا المجال؛ إلا أنَّ هنالك عدة مفاهيم تدعو للخلط بينها وبين مفهوم الأداء، ولابد للوقوف عند هذه المفاهيم بغية إيضاح مفهوم الأداء وإزالة كل تداخل بينه وبين هذه المفاهيم. ويبين الشكل (7/2) هذه المفاهيم.

الشكل (7/2): المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: إعداد الباحث

فبعض هذه المفاهيم جاءت مفسرة لمفهوم الأداء ومكونة له ومن بين هذه المفاهيم الكفاءة والفاعلية **فالكفاءة:** تعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، أي تركز على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف. أما **الفاعلية:** فهي مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف، كما يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها. (إدريس وبني حمدان، 2010، ص.261) أما **الأداء** في معرض تميزه عن الكفاءة والفاعلية فبحسب Robbins & Judge (2013, p. 555) فهو تضافر الكفاءة والفعالية في فعل المهام الأساسية المطلوبة من الفرد.

ومن المفاهيم التي يمكن أن تتداخل بمفهوم الأداء مفهومي السلوك والإنجاز، فقد ذهب الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن **السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما **الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (Bartram & Casimir, 2007) ويرى Armstrong (2006, p.7) بأن السلوكيات هي أيضاً نتائج في حد ذاتها - نتاج جهد عقلي وجسدي مطبق على المهام - ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج. أما بالنسبة **للأداء:** فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً (Bartram and Casimir, 2007).

وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد أيضاً؛ **فالجهد** يشير إلى الطاقة المبذولة، أما **الأداء** فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2004، ص.215).

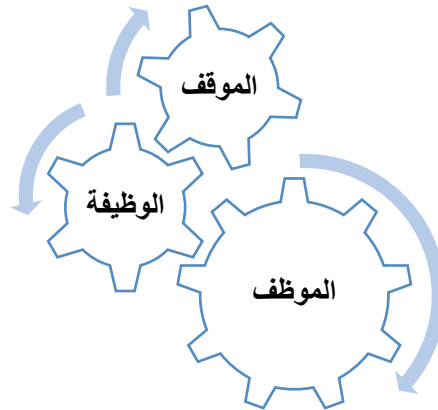
3.2.2. عناصر الأداء:

هنالك الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل:

- ١- **الموظف:** ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع.
 - ٢- **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعه فيها تحد.
 - ٣- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي (القرالة، 2011، ص.51).
- ويرى الباحث بأن هذه العناصر قد اتسمت بالعمومية وتميزت بتطرقها للموقف والذي بشكل أساسي اشتمل على بيئة العمل وهو ما لم يشتمل عليه تصنيف آخر لعناصر الأداء والذي جاء على ذكرها ككتاب آخرين ومنهم الحراحشة (2011، ص.92) حيث حدد عناصر الأداء كما يلي:

- ١- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - ٢- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
 - ٣- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
 - ٤- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- ومما سبق يرى الباحث أن التصنيف الأول لعناصر الأداء أكثر شمولاً وعليه يوضح الشكل (8/2) عناصر الأداء.

الشكل (8/2): عناصر الأداء



المصدر: إعداد الباحث

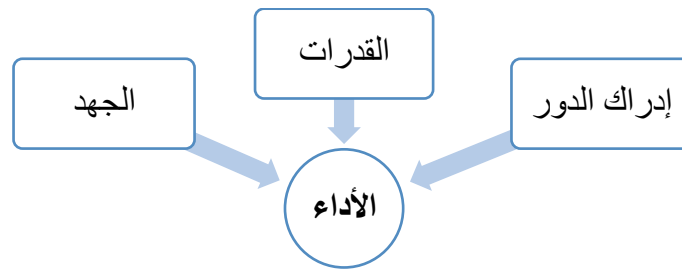
4.2.2. محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (موسى، 2015). وعليه لاحظنا أن تحديد محددات الأداء يختلف باختلاف الكُتّاب والدارسين. فقد جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ولتفسير التذبذب فيه صعوداً وهبوطاً، فقد ذهب الفروخ (2010، ص.45) إلى أن محددات الأداء هي:

- ١- الدافعية الفردية: يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.
- ٢- مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة، أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.
- ٣- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

بينما ذهب Armstrong (2009, p.326) للتأكيد على ما جاء به نموذج بورتر ولولر (Porter and Lawler) ووفقاً له، فإنه للوصول للأداء المطلوب لا يكفي مجرد الجهد بل يجب أن يكون هذا الجهد فعالاً بالإضافة لمتغيرين إضافيين يؤثران على الأداء وهما القدرة: ويقصد بها الخصائص الفردية مثل الذكاء والمعرفة والمهارات وإدراك الدور: ما سيقوم به الأفراد أو يعتقدون أنه مطلوب منهم القيام به. وبناءً عليه يمكن توضيح محددات الأداء وفقاً لنموذج (Porter and Lawler) بالشكل (9/2).

الشكل (9/2): محددات الأداء وفقاً لنموذج (Porter and Lawler)

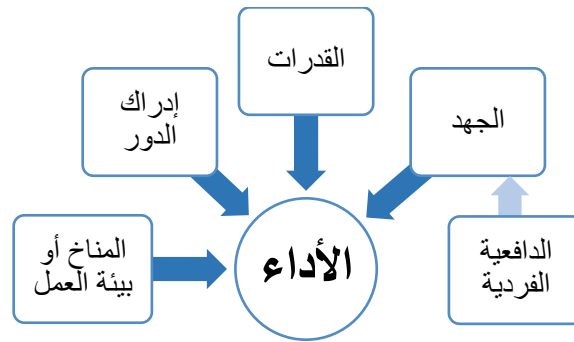


المصدر: إعداد الباحث

وبحسب الحراشة (2011، ص.94) فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يستمر بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل.

وعليه وفي محاولة لجمع المحددات المعروضة، واستناداً إلى أنّ الجهد يُعَبَّر عن الدافعية، وبعد اعتماد (المناخ أو بيئة العمل) كأحد محددات الأداء التي يمكن تصنيفها على أنها محددات لا تتعلق بالفرد على عكس المحددات الأخرى (الجهد، القدرات، إدراك الدور) والتي يمكن اعتبارها محددات تتعلق مباشرة بالفرد. وعليه يمكن عرض محددات الأداء كما هي موضحة بالشكل (10/2).

الشكل (10/2): محددات الأداء

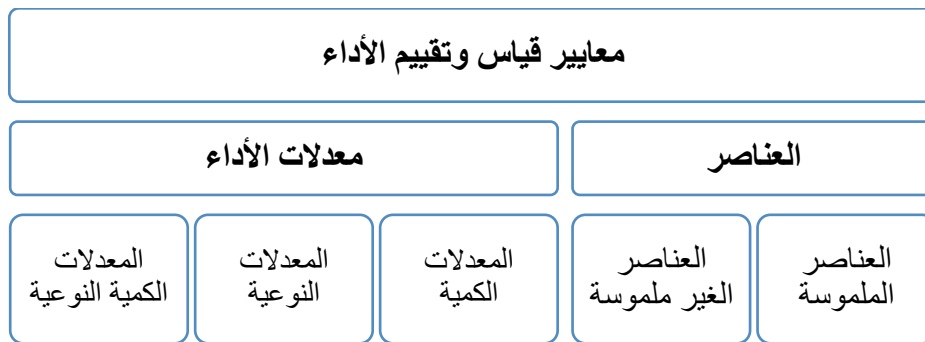


المصدر: إعداد الباحث

5.2.2. معايير قياس وتقييم الأداء:

تقييم الأداء بحسب بربر (2000، ص.284) هو النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويتم قياس وتقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي، والمعايير نوعان "العناصر ومعدلات الأداء". ويوضح الشكل (11/2) أنواع معايير قياس وتقييم الأداء والتي سنأتي على تفصيلها.

الشكل (11/2): أنواع معايير قياس وتقييم الأداء



المصدر: إعداد الباحث

١- العناصر:

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. والعناصر نوعان:

أ- **العناصر الملموسة:** وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله... الخ. فالعناصر الملموسة تُمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته وإتقانه لعمله بشكل صحيح.

ب- **العناصر الغير ملموسة:** وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، والتعاون... الخ. (شاويش، 2002، ص.101).

٢- معدلات الأداء:

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة (شاويش، 2002، ص.102). ولمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

أ- **المعدلات الكمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تُنتج خلال فترة زمنية محددة مثلاً، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية " ذات قيمة ملموسة".

ب- **المعدلات النوعية:** وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والإتقان... الخ، والتي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، وغالباً ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج وبعدد الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية " ذات قيمة غير ملموسة".

ت- **المعدلات الكمية النوعية:** وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان. (عقيلي، 2002، ص.248).

وجدير بالذكر أنّ هنالك عدة طرق يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد، ويختلف القائمون على التقييم في اتباعهم لطرق التقييم المناسبة وذلك بحسب عدة اعتبارات يمكن أن تعود لحجم المؤسسة التي يعمل بها الأفراد وطبيعة الأعمال التي يقومون بها بالإضافة لاعتبارات مختلفة أخرى.

الفصل الثالث الإطار العملي

المبحث الأول فرع نقابة المحامين بحلب وآلية التمرين المُتبعة

في كل دراسة وذكر لنقابة المحامين بحلب لا بدّ من الإشارة إلى أنّ أول نقابة للمحامين في البلاد العربية والإسلامية أُسِّست على يد المحامين في حلب بتاريخ 21\آذار\1912م تحت اسم (جمعية وكلاء الدعاوي) (الملاذني، 2011، ص.61). هذا وقد توالى عبر السنوات منذ حينها القوانين والتشريعات والقرارات النازمة لمهنة المحاماة ونقابة المحامين. وكانت مرحلة التمرين التي يخضع لها المحامي المتمرن قد حازت على فصول خاصة في هذه القوانين. وللتعرّف على آلية التمرين المُتبعة حالياً في فرع نقابة المحامين بحلب، لا بدّ من الوقوف عند الأحكام النازمة لمرحلة التمرين، والتي جاءت في كل من قانون تنظيم مهنة المحاماة في الجمهورية العربية السورية^{١١} والنظام الداخلي لنقابة المحامين وفروعها في الجمهورية العربية السورية^{١٢} والمنهاج العام الموحد لنظام تمرين المحامين السوريين^{١٣}، إضافة للوقوف على ما جاء في المقابلات المعمقة التي تم إجراؤها مع رئيس لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب وعضوين من أعضاء اللجنة المذكورة للتعرف على ما يتم العمل عليه فعلياً على أرض الواقع.

• آلية التمرين:

يهدف التمرين إلى رفع مستوى المحامين المتمرّنين العلمي والقانوني، وتأهيلهم مهنيّاً ومسلِكياً في مجال التطبيق العملي، لممارسة مهنة المحاماة وفق تقاليدھا وأعرافها بما ينسجم مع أحكام قانون تنظيم مهنة المحاماة ونظامها الداخلي. وتنهج فروع النقابة من خلال نظام التمرين، بأنجع الوسائل لتوجيه المحامي المتمرن نحو البحث العلمي، وتزويده بأصول ممارسة المهنة والمبادئ التي تقوم عليها، وإعداده على نحو يتيح له إمكان معالجة مختلف أنواع الدعاوى، والأعمال الداخلة في المهنة ليكون مؤهلاً لنيل لقب أستاذ في المحاماة.

مدة التمرين سنتان. على المتمرن خلالها أن يواظب على مكتب أستاذه وأن يحضر جلسات المحاكم وسماع محاضرات التمرين، ويجوز عند الاقتضاء تمديد التمرين لمدة لا تزيد على سنة، ويقضي المتمرن مدة تمرينه في مكتب محام مضى على تسجيله أستاذاً مدة سبع سنوات على الأقل ولا يقبل في مكتب واحد أكثر من محامين متمرّنين إلا بإذن خاص من مجلس الفرع. ويُشترط أن يكون مكتب الأستاذ ملائماً للتمرين وأن يتحقق مجلس الفرع من أن

^{١١} القانون رقم (30) لعام 2010 وأقره مجلس الشعب في جلسته المنعقدة بتاريخ 17\7\1431هـ الموافق 28\6\2010م.

^{١٢} صدر بقرار المؤتمر العام لنقابة المحامين في الجمهورية العربية السورية رقم 22 تاريخ 31\7\1982 والمعدل بقرار المؤتمر العام رقم (4) تاريخ 22\6\1988 وقرار المؤتمر العام رقم (25) تاريخ 29\6\1992

^{١٣} صادر بقرار المؤتمر العام لنقابة المحامين في الجمهورية العربية السورية رقم (23) تاريخ 29\6\1992

المكان المخصص للمتمرن يحفظ كرامته كما يجب أن يحتوي المكتب على مكتبة تضم على الأقل القوانين والكتب والمؤلفات والمجلات القانونية اللازمة لممارسة المهنة. وبحسب المقابلات التي تم إجراؤها فإنه حالياً وبسبب الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد يمكن أن يكون هنالك أكثر من محاميين متمرنين في نفس المكتب، كما أنه هنالك عدد من المحامين الذين خسروا مكاتبهم ومكباتهم خلال الحرب وبطبيعة الحال انعكس ذلك على وجود المكاتب المناسبة للتمرين والملائمة للمتمرنين.

هذا وعلى المحامي الأستاذ بدوره أن يقدم المحامي المتمرن لديه إلى القاضي الذي سيرافع أمامه لأول مرة، وبنوب المتمرن عن أستاذه حكماً سواء ذكر اسمه في سند الوكالة أو لم يذكر. ولا يجوز للمتمرن أن يفتح مكتباً باسمه ولا أن يرافع إلا باسم من يتمرن في مكتبه ما عدا القضايا الصلحية.

كما يتوجب على المحامين المتمرنين حضور جميع محاضرات ودروس التمرين والمشاركة الفعلية في كل المناقشات والمناظرات التطبيقية الجارية فيها، ولا يجوز أن يتغيب عن حضورها إلا لمعذرة مقبولة، تحت طائلة اعتباره مخلاً بشروط التمرين.

يوضح الشكل (1/3) آلية التمرين في نقابة المحامين

الشكل (1/3): آلية التمرين في نقابة المحامين



المصدر: إعداد الباحث

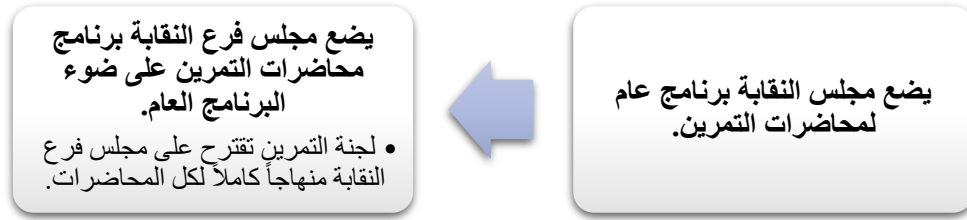
• محاضرات التمرين:

يضع مجلس النقابة في النصف الأول من كانون الثاني من كل عام برنامجاً عاماً لمحاضرات التمرين للتقيد بها من قبل الفروع كافة. يضمّنه بعض المحاضرات التي تُقام بإشرافه لدى أي فرع من الفروع ويمكن دعوة متدربي فروع أخرى للحضور. وعلى مجلس فرع النقابة بدوره تنظيم محاضرات التمرين حيث يُنظّم على ضوء البرنامج العام الذي يتم وضعه من قبل مجلس النقابة برنامجاً للمحاضرات بحيث يُتاح للمتمرنين التمرس في مختلف نشاطات المهنة علمياً ومسلِكياً وتطبيقياً، ويبدأ موسم المحاضرات في شهر آذار من كل عام.

يُشرف رئيس مجلس فرع النقابة على محاضرات التمرين ويعاونه لجنة يعينها تدعى لجنة التمرين^{١٤} وتقتراح اللجنة على مجلس الفرع منهاجاً كاملاً لكل المحاضرات وقائمة بالمحاضرين للسنة التالية على ضوء الموضوعات المقررة في برنامج الفرع. على أن تُضمّن لجنة التمرين البرنامج السنوي للمحاضرات المواضيع الرئيسية التالية:

- المحاضرات العلمية: وتستهدف تأمين المحامين المتمرنين ومدّهم بالثقافة القانونية لغة وفقهاً.
 - المحاضرات والدروس التطبيقية: وتستهدف إعداد المحامين المتمرنين من الناحية المهنية العلمية، وتزويدهم بالمعلومات والدراسات الضرورية التي تمكنهم من مزاولة المهنة على أفضل وجه.
 - المحاضرات المسلكية والمهنية: وتستهدف إكساب المحامين المتمرنين تقاليد المهنة وأعرافها، وإطلاعهم على نصوص قانون تنظيم مهنة المحاماة وأنظمتها الأساسية وكيفية إقامة علاقتهم من الناحية المسلكية مع زملائهم، ومع القضاة ومع موكلهم، وتوطيد صلاتهم بالنقابة ومؤسساتها المختلفة، والفرع الذي ينتسب إليه كل منهم.
- يوضح الشكل (2/3) آلية وضع برنامج المحاضرات بحسب المنهاج العام الموحد لنظام التمرين

الشكل (2/3): آلية وضع برنامج المحاضرات بحسب المنهاج العام الموحد لنظام التمرين



المصدر: إعداد الباحث

لكن وبحسب المقابلات فإن برنامج المحاضرات يتم وضعه في شهري تشرين الثاني وكانون الأول من كل عام من قبل لجنة التمرين بشكل كامل ومستقل وتتم المصادقة عليه من قبل مجلس الفرع، وتتم فيه مراعاة المواضيع الرئيسية المذكور أعلاه.

كما يتم توزيع المحامين المتمرنين إلى مجموعات تضم كل منها من خمسة إلى خمسة وعشرين محامياً متمرنًا، ويتم تسمية أساتذة مشرفين على المجموعات من لجنة التمرين ومن خارجها عند الحاجة، ويحدّد فترة زمنية لكل مجموعة لدى الأستاذ المشرف في موضوع علمي محدد وفق منهج زمني يتناوب فيه الأساتذة المشرفون على المجموعات بصورة دورية لتحقيق الغاية المرجوة من التمرين.

^{١٤} تتألف لجنة التمرين من ثلاثة إلى خمسة عشر عضواً يسميها مجلس الفرع في مطلع كل عام من المحامين الأساتذة الذين لا تقل مدة ممارستهم للمهنة عن عشر سنوات.

وما يتم العمل به فعلياً بحسب المقابلات فإن حلقات البحث لا تتم من خلال مجموعات وإنما كل محامي متمرن يقدم حلقة بحث بمفرده كل ستة أشهر تقريباً دون تحديد مشرف وتقوم لجنة التمرين بالعمل على تدقيقها.

• ضوابط مرحلة التمرين:

يتوجب على المحامي المتمرن وعلى عهده ومسؤوليته أن يوافي لجنة التمرين بتقرير خطي مصدق من أستاذه كل ستة أشهر يبين فيه القضايا التي تابعها من دعاوى أستاذه والدعاوى التي توكل فيها.

إذا انقطع المتمرن عن المواظبة على مكتب أستاذه دون عذر مقبول أو دون إعلامه في حالات الضرورة فيجب على الأستاذ أن يعلم مجلس الفرع بالأمر. ويوجه الرئيس إلى المحامي المتمرن الذي انقطع من المواظبة على مكتب أستاذه دون عذر عقب اعلام مجلس الفرع بذلك كتاباً يستوضح فيه عن سبب الانقطاع ويتخذ مجلس الفرع على ضوء جوابه ومدة الانقطاع وسببه، قراراً باحتساب مدة الانقطاع من مدة التمرين أو عدم احتسابها. وإذا تكرر انقطاع المحامي المتمرن عن متابعة تمرينه وحضور محاضرات التمرين على نحو يبدو معه هذا التمرين غير جدي، فإن لمجلس الفرع، بعد الاستماع إلى اقوال المحامي المتمرن أن يتخذ قراراً بتمديد مدة التمرين.

على مجلس الفرع قبل أن يشطب اسم المحامي المتمرن الاستماع إلى اقواله والتأكد من عدم توافر عذر مقبول لديه ولا تدخل في حساب التمرين مدة التمرين السابقة للشطب، ويشطب اسم المتمرن لعدم إتمام شروط التمرين ويحق للمتمرن المشطوب اسمه أن يطلب تسجيله مجدداً محامياً متمرنًا ويفقد كل الحقوق السابقة لهذا الطلب.

• نقل المحامين المتمرنين إلى جدول الأساتذة:

يشمل اختصاص مجلس الفرع قيد وقبول المحامين المتمرنين وتقرير نقلهم إلى جدول الأساتذة. وللمحامي المتمرن أن يتقدم بطلب نقله من جدول المتمرنين إلى جدول الأساتذة إذا أتم شروط التمرين المنصوص عليها في قانون تنظيم مهنة المحاماة والنظام الداخلي لنقابة المحامين، ويقدم الطلب إلى مجلس الفرع ويرفق بعدة وثائق مختلف منها ما يتعلق بإتمامه شروط مرحلة التمرين وهي:

- شهادة من أستاذه تشعر بإتمام شروط التمرين وكفاءة الطالب.
- دفتر الممارسة الذي يجب أن يثبت فيه الطالب مرافعته في خمس عشر دعوى عن كل سنة تمرين.
- بيان صادر عن الفرع يشعر بحضور الطالب محاضرات التمرين.

ويسمى مجلس الفرع في مطلع كل عام لجنة اختبار^{١٥}، تعاونه في التحقق من كفاءة المحامين المتمرنين للانتقال إلى جدول المحامين الأساتذة وفق ما يلي:

- يقوم المحامي المتمرن الذي أمضى مدة سنة ونصف على الأقل في التمرين بالمباشرة بإعداد بحث علمي قانوني يتم اختيار موضوعه بموافقة رئيس مجلس الفرع الذي يسمى له أستاذا مشرفا.
- يخضع المحامي المتمرن لاختبار في جلسة علنية يحضرها جميع المتمرنين على أن تشمل ما يلي:
 - مناقشة بحثه العلمي القانوني.
 - اختبار شفوي عام.
 - مناقشة عدد من دعاواه الخاصة ودعاوى أستاذه الذي كلف بمعالجتها خلال مدة تمرينه.

ويوضح الشكل (3/3) الشروط المتعلقة بإتمام التمرين للانتقال إلى جدول الأساتذة.

الشكل (3/3): الشروط المتعلقة بإتمام التمرين للانتقال إلى جدول الأساتذة

شرط المواظبة على مكتب محامي استاذ

- شهادة من الأستاذ الذي تدرّب المحامي المتمرن في مكتبه تشعر بإتمام شروط التمرين وكفاءة المتمرن.

شرط المواظبة على حضور جلسات المحاكم

- دفتر ممارسة المهنة ويثبت فيه المحامي المتمرن مرافعته في خمس عشر دعوى عن كل سنة تمرين.

شرط حضور محاضرات التمرين

- بيان صادر عن فرع النقابة يشعر بحضور المحامي المتمرن محاضرات التمرين.

التأكد من كفاءة المحامي المتمرن

- جلسة علنية تشمل :
 - مناقشة بحث علمي قانوني يعده المحامي المتمرن.
 - اختبار شفوي عام.
 - مناقشة عدد من دعاواه الخاصة ودعاوى أستاذه الذي كلف بمعالجتها خلال مدة تمرينه.

المصدر: إعداد الباحث

^{١٥} تتألف لجنة الاختبار من ثلاثة إلى سبعة أعضاء من المحامين الأساتذة الذين أمضوا في ممارسة المهنة مدة لا تقل عن عشرة أعوام.

وبحسب المقابلات المعمقة فإن مجلس فرع النقابة يقوم بدور جلسة الإختبار وتتم مناقشة المحامي المتمرن بالمواضيع الأساسية في قوانين مختلفة، كما يتم إجراء امتحان تحريري بإشراف لجنة التمرين. ويتخذ مجلس الفرع في ضوء شهادة المدرب وتقرير لجنة التمرين واقتراح لجنة الاختبار والاعتبارات الأخرى المنصوص عنها في القانون والنظام الداخلي قراره بمنح المحامي المتمرن لقب أستاذ أو تمديد التمرين. ويوضح الشكل (4/3) الاعتبارات المتعلقة بالتمرين التي يتم الاعتماد عليها في منح المحامي المتمرن لقب أستاذ.

الشكل (4/3): الاعتبارات المتعلقة بالتمرين التي يتم الاعتماد عليها في منح المحامي المتمرن لقب أستاذ



المصدر: إعداد الباحث

وأخيراً تعطى للمتمرن عند تسجيله أستاذاً إجازة في المحاماة وفقاً لنموذج معتمد.

المبحث الثاني أبعاد متغيرات البحث

1.2.3. المتغير المستقل (التدريب):

لتحديد أبعاد متغير التدريب، تم الاعتماد على الدراسات السابقة والمقابلات المعمقة وآلية تمرين المحامين.

يُمثل الجدول (1/3) الدراسات السابقة التي درست متغير التدريب وفقاً لأبعاد محددة:

الجدول (1/3): أبعاد متغير التدريب حسب الدراسات السابقة

أبعاد التدريب	الدراسة السابقة
تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم البرامج التدريبية	(أمال، 2019)
الأثر والتعيين - الاحتياجات التدريبية - البرامج التدريبية	(سكساف، 2017)
وسائل التدريب - البرامج التدريبية - الاحتياجات التدريبية	(محمد، 2017)
برامج التدريب - المدربين - المتدربون	(بن عزة، 2016)
تصميم البرامج التدريبية - تحديد الاحتياجات التدريبية - اختيار المتدربين - اختيار المدربين	(السرхан، 2013)
التدريب أثناء العمل والتدريب خارج مكان العمل والإثراء الوظيفي والدوران الوظيفي	(Shafik, 2017)

المصدر: إعداد الباحث

يمثل الجدول (2/3) أبعاد المتغير المستقل (التدريب)، حسب المقابلات المعمقة التي أُجريت للمساعدة في تحديد الأبعاد الأكثر أهمية لمتغير التدريب. وتمت هذه المقابلات مع رئيس لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بطلب و عدد من أعضاء لجنة التمرين والمحامين الأساتذة^{١٦}:

الجدول (2/3): أبعاد متغيرات البحث حسب المقابلات المعمقة

أبعاد التدريب	المقابلة
المحتوى التدريبي - كفاءة المدرب - التدريب أثناء العمل	مقابلة (1): المحامي الدكتور أحمد دباس - رئيس لجنة التمرين
كفاءة المدرب - التدريب أثناء العمل	مقابلة (2): المحامي رامي خوري - عضو لجنة التمرين
كفاءة المدرب	مقابلة (3): المحامية روعة عيروض - عضو لجنة التمرين
المتدرب - التدريب أثناء العمل	مقابلة (4): المحامي أنطوان رومية - محامي أستاذ
التدريب أثناء العمل	مقابلة (5): المحامي باسل قره يوسف - محامي أستاذ

المصدر: إعداد الباحث

ومن خلال آلية تمرين المحامين المتبعة^{١٧} والتي يمكن تحديدها بثلاث نقاط أو التزامات وهي (حضور محاضرات التمرين - حضور جلسات المحاكم - المواظبة على مكتب أستاذ)، يمكن ترجمة هذه الآلية لأبعاد تدريب محددة كما في الجدول (3/3).

^{١٦} انظر الملحق رقم (2) ص 110.

^{١٧} راجع ص 52.

الجدول (3/3): أبعاد التدريب البارزة حسب آلية التدريب المُتَّبَعَة

آلية التدريب	البُعد
حضور المحاضرات	المحتوى التدريبي وكفاءة المدرب
حضور الجلسات والمواظبة على مكتب أستاذ	التدريب أثناء العمل

المصدر: إعداد الباحث

وبالاعتماد على الأبعاد التي وردت في الدراسات السابقة والتي استُنْبِطَت من المقابلات المعمقة، وآلية التدريب المُتَّبَعَة، نلاحظ أن:

- الدراسات السابقة درست عدة أبعاد للتدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم البرامج التدريبية - الأثر والتعيين - وسائل التدريب - المدربون - المتدربون - اختيار المتدربين - اختيار المدربين - التدريب أثناء العمل - التدريب خارج مكان العمل - الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي)
 - وفيما يتعلق بأجوبة المقابلات المعمقة فركزت على أبعاد متعددة للتدريب (كفاءة المدرب - التدريب أثناء العمل - المتدرب - المحتوى التدريبي)
 - أما آلية التمرين المتبعة فقد تم تحديد الأبعاد البارزة للتدريب أعلاه ب: (المحتوى التدريبي - كفاءة المدرب - التدريب أثناء العمل)
- وعليه وبعد استعراض أبعاد التدريب التي يمكن دراستها وبإجراء التقاطع بينها، وبإعطاء الثقل الأكبر للأبعاد الواردة في المقابلات المعمقة وآلية التمرين كون لها صلة مباشرة بموضوع البحث. فقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (التدريب) ب (المحتوى التدريبي، التدريب أثناء العمل، كفاءة المدرب).

2.2.3. المتغير التابع (الأداء):

لما كان هدف الدراسة رفع مستوى أداء المحامي المتمرن ككلّ واحدٍ دون التركيز على مجالات أداء محددة، فعليه لم يذهب الباحث إلى تحديد أبعاد معينة للأداء لإجراء الدراسة عليها وإهمال أخرى، وبالتالي تمت دراسة الأداء كمتغير متكامل دون التركيز على أبعاد محددة، وهو ما عَمِلَت به جميع الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها عدا دراسة أمال (2019) والتي حصرت أبعاد الأداء ب (المواظبة والمثابرة على العمل - الدقة والجودة في الإنجاز - التحفيز - العمل بروح الفريق) ودراسة سكساف (2017) التي حصرت أبعاد الأداء ب (جودة العمل - المهارات البشرية - السلوك الإبداعي).

المبحث الثالث أداة البحث (الاستبانة)

1.3.3. تصميم الاستبانة وطرق توزيعها:

بعد تحديد التساؤلات والمعلومات المطلوب الحصول عليها، تم تصميم الاستبانة وذلك لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات موضع الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة (3) محاور تحتوي بمجموعها على (40) عبارة، موزعة وفقاً لما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن المعلومات الديموغرافية للعينة بالإضافة لمعلومات تتعلق بتدرب العينة في مكاتب المحامين الأساتذة. حيث يحتوي هذا المحور على (4 أسئلة من 1 حتى 4). سؤاليين منهم حول المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر)، وسؤاليين حول تدريب أفراد العينة في مكتب المحامي الأستاذ (خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب المحامي المتمرن في مكتبه، تقاضي المحامي المتمرن أجر خلال فترة تمرينه في مكتب المحامي الأستاذ).
- **المحور الثاني:** يحتوي هذا المحور على (3) أقسام كل قسم يقيس أحد الأبعاد المدروسة للمتغير المستقل (التدريب) وفقاً لما يلي:
 - **القسم الأول:** يقيس البعد الأول للتدريب وهو (المحتوى التدريبي) حيث يحتوي على (8 عبارات) وهي (العبارات من 5 حتى 12).
 - **القسم الثاني:** يقيس البعد الثاني للتدريب وهو (كفاءة المدرب - الأستاذ المحاضر-) ويحتوي على (7 عبارات) وهي (العبارات من 13 حتى 19).
- **القسم الثالث:** يقيس البعد الثالث للتدريب وهو (التدريب أثناء العمل) حيث يحتوي على (11 عبارة) وهي (العبارات من 20 حتى 30).
- **المحور الثالث:** يقيس المتغير التابع (أداء المحامي المتمرن) حيث يحتوي على (10 عبارات) وهي (العبارات من 31 حتى 40).

هذا ولم يتم التطرق في هذا الاستبيان للمعلومات التعريفية كون شخصية المجيب بحد ذاتها لا تُفيد البحث وانحصرت المعلومات التي تم جمعها بالاستبيان بين معلومات تصنيفية ومعلومات أساسية. وقد تم البدء بالأسئلة المتعلقة بالمعلومات التصنيفية في المحور الأول ثم تم الانتقال للأسئلة المتعلقة بالمعلومات الأساسية في المحورين الثاني والثالث. هذا وقد تدرّجت الأسئلة بالاستبيان من السهلة إلى الصعبة بهدف ترغيب المجيب في متابعة الاستبيان.

أما عن تحديد فئات العبارة (3) والتي تُبين خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب في مكتبه المحامي المتمرن فقد بدأت بـ(7) سنوات خبرة وذلك استناداً للمادة (24) من قانون تنظيم مهنة المحاماة والتي حدّدت شرط أن يكون المحامي الأستاذ قد مضى على تسجيله أستاذاً (7) سنوات كي يُسمح للمحامي المتمرن أن يُمضي فترة تمرينه في مكتبه. كما تم تحديد الفئات العمرية في العبارة (1) ابتداءً من (22) سنة وهو السن الذي يلي التخرج من كلية الحقوق وهو شرط لازم للقيّد في نقابة المحامين كمحامٍ متمرن. كما تم ترتيب عبارات القسم الثالث من المحور الثاني والذي يقيس التدريب أثناء العمل كأحد أبعاد المتغير المستقل (التدريب) بحيث يشمل شقي التدريب أثناء العمل، التدريب في مكتب المحامي الأستاذ (العبارات من 20 حتى 25) والمواظبة على جلسات المحاكم (العبارات من 26 حتى 28)، أما العبارتين (29 و30) فهما تشمّلان شقي التدريب أثناء العمل.

واعتمد الباحث في توزيع الاستبانة وإيصالها لعينة البحث الأسلوب المباشر ومن إيجابيات هذا الأسلوب في توزيع العينة ضمان وصول الاستبانة إلى ممثلي عينة البحث دون غيرهم. حيث تم توزيع الاستبانة على المحامين المتمرّنين وذلك خلال إحدى محاضرات التمرين في مقر فرع نقابة المحامين بحلب بعد أخذ موافقة السيد رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب واستئذان الأستاذ رئيس لجنة التمرين والقائمين على المحاضرة، وكان هناك تجاوب وتعاون من جميع الأطراف إدراكاً منهم لأهمية البحث.

2.3.3. المقاييس:

اشتمل الاستبيان على عدة أسئلة مغلقة تم قياسها – في المحور الأول من الاستبانة – بمقاييس اسمية (هدفت للتصنيف) وأسئلة أخرى تم قياسها – في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة – بمقاييس فئوية استخدمنا فيها أسلوب مقياس لا يكرت الخماسي المدرّج، بحيث تشير الدرجة (1) فيه إلى عدم الموافقة بشدة على العبارة، وتندرج باتجاه الدرجة (5) للموافقة بشدة على العبارة وعليه فإن القيم الصغرى هي ذات الاتجاه السلبي والقيم الكبرى هي ذات الاتجاه الإيجابي كما هو موضح في الجدول (4/3):

الجدول (4/3): درجات مقياس لا يكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث

وبما أنَّ البحث الحالي خاص بتدريب المحامين وأدائهم ونظراً لما يتمتع به من خصوصية، فلم يتم أخذ عبارات المقاييس بصورتها كما هي في الأبحاث أو المراجع التي تم الاعتماد عليها في تحديد عبارات الاستبانة كونها مُصممة لدراسات مختلفة عن هذه الدراسة زمنياً ومكانياً إضافة لاختلاف مجتمع الدراسة، حيث تم الاستفادة من:

- دراسات رفاعي (2017) وسلطه جي (2016) ومقياس القرعان (2011، ص.194) في تحديد كلاً من مقياسي المحتوى التدريبي وكفاءة المدرب.
- دراسة القحطاني (2005) في تحديد مقياس التدريب أثناء العمل.
- دراستي بنات (2009) وسكساف (2017) في تحديد مقياس الأداء.

وقد تم تطوير المقاييس بناءً على آلية تمرين المحامين في سورية بعد الرجوع لقانون تنظيم مهنة المحاماة، والنظام الداخلي لنقابة المحامين وفروعها، والمنهاج العام الموحد لنظام تمرين المحامين السوريين؛ كما تم عرض المقاييس على الدكتور المُشرف على البحث و دكاترة مختصين في مجال إدارة الاعمال وعدد من المحامين الأساتذة الذين مروا بمرحلة التمرين في مرحلة سابقة إضافة لإشرافهم على عدة محامين متمرّنين للوقوف على مدى وضوح هذه العبارات واتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله ومدى كفايتها لتغطية كل محور من محاور الدراسة الأساسي، وأخيراً تم استقصاء آراء عدد صغير من المحامين المتمرّنين من خلال استقصاء أولي تجريبي لمعرفة مدى وضوح العبارات بالنسبة لهم. وبناءً على ما سبق تم تعديل الاستبيان وفقاً للمقترحات والملاحظات ليكون جاهز لتوزيعه على أفراد العينة. حيث تم اعتماد عبارات الاستبانة كما هي واردة في الجدول (5/3).

الجدول (5/3): عبارات قياس متغيرات البحث

عبارات القياس		
المتغير المستقل (التدريب)	المحتوى التدريبي	(العبارات من 5 حتى 12) a1- يتضمن المحتوى التدريبي معلومات جديدة بالنسبة لي. a2- يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة. a3- المحتوى التدريبي مُعد بشكل واضح. a4- المحتوى التدريبي مُنظم يتسلسل منطقي. a5- المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارستي للمهنة. a6- يساهم المحتوى التدريبي في زيادة معارفي القانونية. a7- يساهم المحتوى التدريبي في تعلم المهارات اللازمة مهنيّاً. a8- يساهم المحتوى التدريبي في اكسابي المعارف المسلكية لمهنة المحاماة.
	كفاءة المدرب	(العبارات من 13 حتى 19) b1- الأساتذة المُحاضرين متمكنين بشكل جيد من المحتوى التدريبي. b2- يقوم الأساتذة المُحاضرين بعرض المحتوى التدريبي بأسلوب واضح.. b3- الأساتذة المُحاضرين قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين. b4- لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة على استخدام التقنيات المستخدمة في التدريب. b5- لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة جيدة في التواصل مع المحامين المتمرّنين خلال جلسات التمرين. b6- الأساتذة المُحاضرين لهم قدرة على إثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين. b7- يتجاوب الأساتذة المُحاضرين مع الأسئلة خلال جلسات التمرين بشكل مُرضي.

(العبارات من 20 حتى 30) c1- أواظب على مكتب استاذي بانتظام في كل يوم عمل. c2- يُمارس أستاذي المحاماة بشكل فعلي (يوغل في دعاوى مختلفة كمأ ونوعاً). c3- يقوم استاذي بالإجابة على أسئلتي وتوجيهي بالشكل المُرضي. c4- أبحث في مكتب استاذي بالمراجع الفقهية التي تساعد على الدفاع في الدعاوى المُستلمة. c5- أتعرف على أصول تهيئة الدفوع في الدعاوى المُستلمة في مكتب أستاذي. c6- أكتسب في مكتب استاذي أصول التعامل مع الموكلين. c7- أواظب على جلسات المحاكم بشكل دائم (سماع المرافعات التي يشارك بها استاذي أو الخصوم في الدعاوي). c8- أكتسب في جلسات المحاكم أصول المراجعة أمام القضاء. c9- أكتسب في جلسات المحاكم أصول المرافعة. c10- أمارس المحاماة بشكل فعلي أثناء تَدْرِي أثناء العمل ولا يقتصر عملي على مجرد الأعمال الإجرائية. c11- يساهم التدريب أثناء العمل في إقامة العلاقات من الناحية المسلكية مع الأشخاص في محيط العمل.	التدريب أثناء العمل	
(العبارات من 31 حتى 40) y1- أقوم بتأدية عملي بالشكل الصحيح وبدون أخطاء. y2- ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب مع ترتيب الأولويات. y3- أقوم بتنفيذ عملي بأدنى قدر من الإشراف. y4- لدي القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأشخاص في محيط العمل. y5- لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات. y6- امتلك المعارف الاساسية لممارسة مهنة المحاماة. y7- امتلك المهارات الضرورية لممارسة مهنة المحاماة. y8- أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي تُوجّه لي. y9- يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى (ضمن اختصاصات مختلفة). y10- اضطر للرجوع لأستاذي المُدرب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي.	المتغير التابع (الأداء)	

المصدر: إعداد الباحث

3.3.3. اختبار الصدق والثبات والاتساق لمقاييس الاستبانة:

نظراً للإرتكاز في بناء الاستبانة على مقاييس تم الاعتماد عليها بدراسات سابقة في قياس متغيرات البحث وأبعاده، وتصميم المقاييس الحالية إنطلاقاً منها وفقاً لخصوصية موضوع البحث؛ ومن بعد عرض الاستبانة على الدكتور المشرف على البحث بالإضافة لدكاترة مختصين في مجال إدارة الاعمال وعدد من المحامين الأساتذة وابدائهم بعض الملاحظات التي تم الأخذ بها في اعتماد الشكل النهائي للاستبانة^{١٨}. أمكن التأكد نظرياً من صلاحية محتوى هذه المقاييس. وللتأكد من وثوقية هذه المقاييس عملياً في قياس متغيرات البحث وأبعاده، تم اختبار ثباتها من خلال إيجاد

^{١٨} انظر الملحق رقم (1) ص 106.

قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي يشير إلى مدى قدرة المقياس على إنتاج نتائج متماثلة إلى حد ما إذا تم تكرار القياس، وتتراوح قيمة المعامل بين (0) و (1) حيث يمكن اعتبار الثبات الداخلي مقبول في حال كانت قيمته أكبر من (0.6) وجيداً في حال كانت قيمته أكبر من (0.7) وجيد جداً إذا كانت قيمته أكبر من (0.8) ويُعتبر الثبات الداخلي ممتازاً إذا كانت قيمته أكبر من (0.9).

ويبين الجدول (6/3) نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من متغيرات البحث وأبعاده.

الجدول (6/3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمقاييس البحث

	محور التدريب				محور الأداء
	المحتوى التدريبي	كفاءة المدرب	التدريب أثناء العمل	التدريب	الأداء
N of Items	8	7	11	26	10
Cronbach's Alpha	0.725	0.785	0.854	0.913	0.760

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

حيث يظهر من خلال الجدول بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقاييس المعتمدة تراوحت بين (0.725) و (0.913)، وجميع هذه القيم أكبر من 0.6 وهذا يدل على أن ثبات المقاييس المستخدمة في الاستبانة جيد جداً وبالتالي صلاحيتها لقياس ما تُعبر عنه، وإمكانية الاعتماد على نتائج الاستبانة في عملية التحليل.

ولاختبار الصدق التجميعي لعبارات كل بعد من أبعاد المتغيرات وبعدها الكلي قام الباحث بإجراء اختبار الارتباط وإيجاد قيمة معامل بيرسون. ويبين الجدول (7/3) نتائج معامل بيرسون لأبعاد البحث

الجدول (7/3): نتائج معامل بيرسون لأبعاد البحث

الأبعاد	عدد العبارات	حدود معاملات الارتباط	أكبر قيمة لـ Sig.
المحتوى التدريبي	8	(0.408 - 0.720)	0.000
كفاءة المدرب	7	(0.480 - 0.783)	0.000
التدريب أثناء العمل	11	(0.509 - 0.752)	0.000
التدريب	26	(0.462 - 0.747)	0.004
الأداء	10	(0.516 - 0.743)	0.003

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ جميع عبارات الأبعاد ذات اتساق معنوي حيث أن $0.01 < \text{Sig.} = 0.004$ ، مما يؤكد على وجود اتساق داخلي لكافة أبعاد أداة البحث فجميع عبارات الأبعاد مرتبطة ببعضها الكلي، وبالتالي صلاحيتها في التطبيق وتحليل نتائجها.

و عليه تم تجميع عبارات الاستبانة في وفقاً للأبعاد والمتغيرات التي تُعبر عنها كما في الجدول (8/3)

الجدول (8/3): عبارات الاستبانة وفقاً للأبعاد والمتغيرات المعبرة عنها

الأبعاد والمتغير	رقم العبارات	العبارات
المحتوى العلمي	من 5 حتى 12	a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7, a8
كفاءة المدرب	من 13 حتى 19	b1, b2, b3, b4, b5, b6, b7
التدريب أثناء العمل	من 20 حتى 30	c1, c2, c3, c4, c5, c6, c7, c8, c9, c10, c11
التدريب	من 5 حتى 30	a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7, a8, b1, b2, b3, b4, b5, b6, b7, c1, c2, c3, c4, c5, c6, c7, c8, c9, c10, c11
الأداء	من 31 حتى 40	y1, y2, y3, y4, y5, y6, y7, y8, y9, y10

المصدر: إعداد الباحث

المبحث الرابع التحليلات الوصفية والإحصائية

1.4.3. أدوات تحليل البيانات:

• اختبار الصدق والثبات والاتساق لمقاييس الاستبانة:

- تحليل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha: للكشف عن ثبات أداة البحث – الاستبانة –.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient: للكشف عن الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغيرات البحث.

• التحليلات الوصفية والاحصائية:

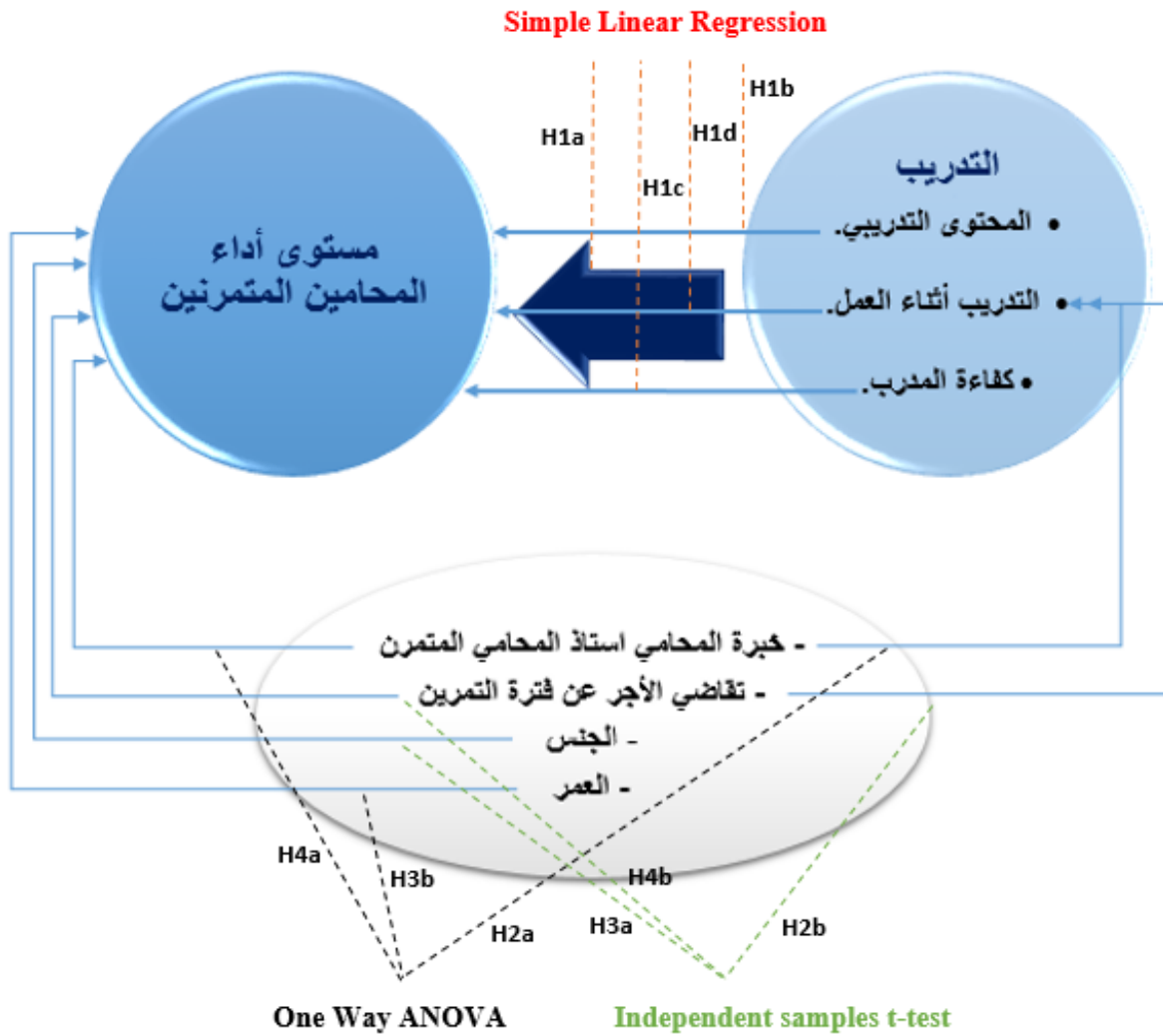
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد عينة البحث وفق متغيرات (العمر – الجنس – خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن – تقاضي الأجر عن فترة التمرين) و لوصف اتجاهات عينة البحث ضمن عبارات: (المحتوى التدريبي، التدريب أثناء العمل، كفاءة المدرب، الأداء).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، لوصف اتجاهات عينة البحث حول المتغيرات وأبعادها، وتحديد أهمية عباراتها.
- اختبار T للعينة الواحدة One sample t-test: لمعرفة درجة الموافقة لمتغيرات البحث وأبعادها عند قيمة ثابتة.

• تحليلات اختبار الفرضيات:

- تحليل الارتباط الخطي الثنائي Bivariate linear Correlation: لاختبار الارتباط بين كل من المتغير المستقل (التدريب) وأبعاد المتغير المستقل (المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب، التدريب أثناء العمل) مع المتغير التابع (مستوى الأداء)، وهو شرط لتحليل الانحدار البسيط.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression: لاختبار أثر المتغير المستقل (التدريب)، على المتغير التابع (الأداء)، وأثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب، التدريب أثناء العمل) على المتغير التابع (الأداء).
- اختبار Leven's لتجانس التباين: لاختبار تجانس التباين ضمن مجموعات متغيرات (العمر، الجنس، خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن، وتقاضي أجر عن فترة التمرين) وهو شرط لتحليل الانحدار البسيط ويساعد في قراءة اختبار T للعينات المستقلة.
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: لاختبار الفروق لمتغيرات البحث (العمر وخبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن) على مستوى أداء المحامين المتمرنين وكذلك لاختبار فروق متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن على التدريب أثناء العمل.
- اختبار T للعينات المستقلة Independent samples t-test: لاختبار الفروق لمتغيرات البحث (الجنس وتقاضي أجر عن فترة التمرين) على مستوى أداء المحامين المتمرنين وكذلك لاختبار فروق متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين على التدريب أثناء العمل.

ويمثل الشكل (5/3) الأساليب الإحصائية المتبعة لاختبار الفرضيات.

الشكل (5/3): الأساليب الإحصائية المتبعة لاختبار الفرضيات



المصدر: إعداد الباحث

2.4.3. التحليل الوصفي:

1.2.4.3. التحليل الوصفي لعينة البحث تبعاً لمتغيرات ديموغرافية ومتغيرات هامة أخرى:

- توزيع عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول (9/3): توزيع عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية.		الشكل (6/3): توزيع عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية.	
الفئة العمرية	Percent	Frequency	الفئة العمرية
من 22 حتى 26 سنة	40.4	42	من 22 حتى 26 سنة
من 27 حتى 31 سنة	17.3	18	من 27 حتى 31 سنة
أكثر من 31 سنة	42.3	44	أكثر من 31 سنة
Total	100	104	Total

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

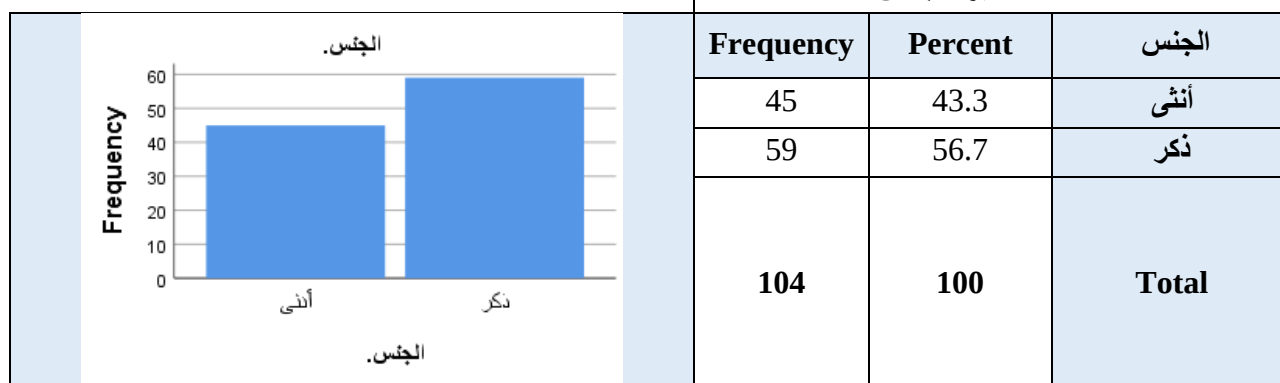
يشير كلاً من الجدول (9/3) والشكل (6/3) إلى أن أقل فئة عمرية تُمثّلها العينة هي فئة المتوسطة للأعمار والتي تتراوح بين 27 و 31 سنة، حيث بلغ عدد مفرداتها (18) ونسبة 17.3% من حجم العينة، ثم تأتي الفئة العمرية ذات الأعمار الصغيرة التي تتراوح أعمارها بين 22 و 26 سنة بتمثيل أكبر حيث بلغ عددها (42) ونسبة 40.4%، بينما الفئة العمرية الكبيرة ذات الأعمار الأكثر من 31 سنة فكان لها التمثيل الأكبر حيث بلغ عددها (44) ونسبتها 42.3% من حجم العينة.

ولعل ارتفاع نسبة الفئتين العمريتين الصغيرة والكبيرة وانخفاض نسبة الفئة المتوسطة قد يرجع للظروف التي تزامنت مع تخرج الفئة المتوسطة من الجامعة ومعاصرة انتسابها للنقابة مع ذروة الأزمة في مدينة حلب على خلاف الفئتين العمريتين الصغيرة والكبيرة التي تزامن توقيت انتسابها للنقابة وأوضاع أمنية ومعيشية أفضل على مستوى مدينة حلب.

• توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس:

الشكل (7/3): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس.

الجدول (10/3): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس.



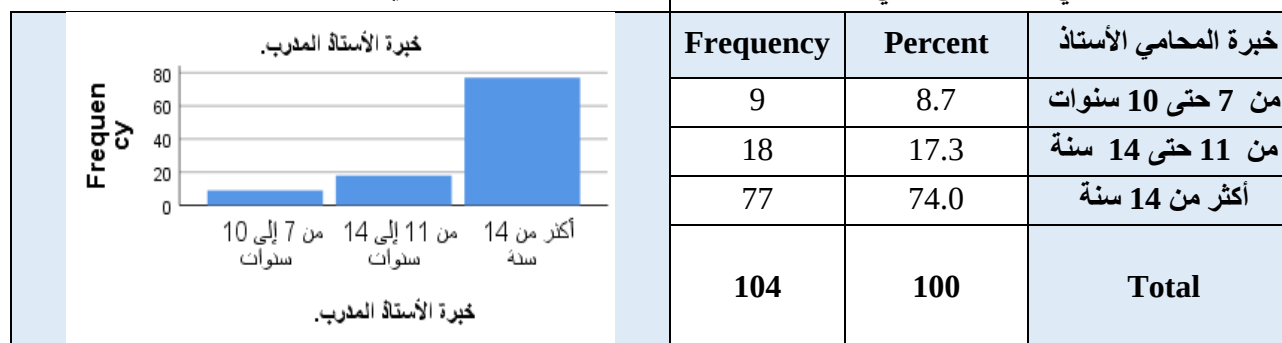
المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

يشير كلاً من الجدول (10/3) والشكل (7/3) أن أفراد العينة غالبيتهم من الذكور حيث بلغ عدد الذكور (59) وبنسبة 56.7% من حجم العينة، بينما كان عدد الإناث (45) وبنسبة 43.3% من حجم العينة. ويظهر جلياً التقارب في النسب وهذا التقارب يدل على أن مهنة المحاماة من المهن التي تستقطب الجنسين على السواء، وإن المجتمع في حلب يتقبل عمل المرأة في هذه المهنة، كما أنه بالنسبة للذكور فقد يرجع عدم زيادة عددهم بفارق كبير عن الإناث في مهنة المحاماة والتي من المتعارف عليه مجتمعياً بأن نسبة الذكور تكون أعلى بشكل واضح فيها من نسبة الإناث فقد يرجع ذلك إلى ظروف الخدمة العسكرية في البلاد في هذه الأزمات إذ أن العديد من الشباب يؤدون الخدمة الإلزامية والاحتياطية.

• توزيع عينة البحث حسب متغير خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب في مكتبه المحامي المتمرن:

الشكل (8/3): توزيع عينة البحث حسب متغير خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب في مكتبه المحامي المتمرن.

الجدول (11/3): توزيع عينة البحث حسب متغير خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب في مكتبه المحامي المتمرن.



المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

يشير كلاً من الجدول (11/3) والشكل (8/3) إلى أنَّ أغلب أفراد العينة من المحامين المتمرنين يتدربون في مكاتب محامين أساتذة ذات خبرة طويلة تتجاوز الـ 14 سنة حيث بلغ عددهم (77) ونسبتهم 74 % من حجم العينة، يليهم المتمرنون الذين يتدربون في مكاتب محامين خبرتهم تتراوح بين 11 و 14 سنة وبلغ عددهم (18) ونسبتهم 17.3%، أما المحامين المتمرنين الذي يتدربون في مكاتب محامين أساتذة بلغت خبرتهم في المحاماة من 7 إلى 10 سنوات فبلغ عددهم في العينة (9) ونسبتهم المئوية 8.7% من حجم العينة.

وهذه النسب قد تشير إلى سبب بارز يتمثل بأنَّ معظم المتمرنين يميلون للتدرب في مكاتب محامين ذات خبرة طويلة في المحاماة.

• توزيع عينة البحث حسب متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين:

الجدول (12/3): توزيع عينة البحث حسب متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين. الشكل (9/3): توزيع عينة البحث حسب متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين.

Frequency	Percent	تقاضي أجر
20	19.2	نعم
84	80.8	لا
104	100	Total

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

يشير كلاً من الجدول (12/3) والشكل (9/3) أن غالبية أفراد العينة من المحامين المتمرنين لا يتقاضون أجراً عن فترة التمرين حيث بلغ عددهم (84) ونسبتهم 80.8% من أفراد العينة، بينما المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً عن فترة التمرين فقد بلغ عددهم (20) ونسبتهم 19.2% من أفراد العينة.

ويظهر جلياً من النسب أعلاه بأنَّ الشائع عدم تقاضي المحامي المتمرن أجراً من استاذة خلال فترة التمرين، ولا شك بأنَّ هذا ينعكس سلباً على المحامي المتمرن من عدة نواحي وخاصة في ظل وجود (المادة-11) من قانون تنظيم مهنة المحاماة والتي تتضمن عدم جواز الجمع بين عضوية النقابة وممارسة وظائف ومهن وأعمال أخرى محددة.

2.2.4.3. التحليل الوصفي المتعلق بتقييم أفراد العينة لمتغيرات البحث الأساسية وأبعادها:

لوصف تقييم أفراد العينة لكل من التدريب وأبعاده المدروسة ولأدائهم، لا بد من حساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي وتحديد مستوياته وتوضيح نتيجة هذه المستويات، حيث تم التعبير عن مستوياته بالجدول (13/3). وتحسب متوسطاته الحسابية من خلال الخطوات التالية:

- ١ - حساب المدى: وهو الفرق بين أكبر وأصغر رقم بمقياس ليكرت ($5-1=4$)
- ٢ - حساب طول الفئة: وهو تقسيم المدى على عدد الفئات ($4/5=0.8$)
- ٣ - ويحسب متوسط الفئة الأولى: من 1 إلى $1+0.8$ وهكذا بالنسبة لباقي الفئات.

الجدول (13/3) قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	1 – 1.8	1.81 – 2.6	2.61 – 3.4	3.41 – 4.2	4.21 – 5
المستوى	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النتيجة	سيء جداً	سيء	متوسط	جيد	جيد جداً

المصدر: من إعداد الباحث

• التحليل الوصفي المتعلق بتقييم أفراد العينة لعبارات المحتوى التدريبي:

الجدول (14/3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحتوى التدريبي

عبارات (المحتوى التدريبي)	المقياس	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	النتيجة
a1- يتضمن المحتوى التدريبي معلومات جديدة بالنسبة لي.	تكرار	3	7	11	67	16	3.82	0.875	2	موافق	جيد
	نسبة	2.9	6.7	10.6	64.4	15.4					
a2- يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة.	تكرار	2	7	14	69	12	3.78	0.808	3	موافق	جيد
	نسبة	1.9	6.7	13.5	66.3	11.5					
a3- المحتوى التدريبي مُعد بشكل واضح.	تكرار	9	15	27	49	4	3.23	1.035	7	محايد	متوسط
	نسبة	8.7	14.4	26.0	47.1	3.8					
a4- المحتوى التدريبي مُنظم بتسلسل منطقي.	تكرار	8	24	33	37	2	3.00	0.990	8	محايد	متوسط
	نسبة	7.7	23.1	31.7	35.6	1.9					
a5- المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارستي للمهنة.	تكرار	9	19	19	38	19	3.37	1.224	6	محايد	متوسط
	نسبة	8.7	18.3	18.3	36.5	18.3					
a6- يساهم المحتوى التدريبي في زيادة معارفي القانونية.	تكرار	4	7	7	67	19	3.86	0.924	1	موافق	جيد
	نسبة	3.8	6.7	6.7	64.4	18.3					

جيد	موافق	5	1.048	3.58	9	68	12	5	10	تكرار	a7- يساهم المحتوى التدريبي في تعلم المهارات اللازمة مهنيًا.
					8.7	65.4	11.5	4.8	9.6	نسبة	
جيد	موافق	4	1.093	3.66	18	58	10	11	7	تكرار	a8- يساهم المحتوى التدريبي في إكسابي المعارف المسلكية لمهنة المحاماة.
					17.3	55.8	9.6	10.6	6.7	نسبة	
جيد	موافق		0.589	3.54	نتيجة بُعد (المحتوى التدريبي)						

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تقييم أفراد العينة للمحتوى التدريبي جاء جيداً، أما تقييم عبارات مقياس (المحتوى التدريبي) فقد توزع بين المتوسط والجيد. فقد جاء تقييم جيد لكل من العبارات التالية بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى والعبارات هي: " يساهم المحتوى التدريبي في زيادة معارفي القانونية"، "يتضمن المحتوى التدريبي معلومات جديدة بالنسبة لي"، " يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة"، " يساهم المحتوى التدريبي في إكسابي المعارف المسلكية لمهنة المحاماة"، "يساهم المحتوى التدريبي في تعلم المهارات اللازمة مهنيًا" بينما جاء تقييم متوسط للعبارات التالية بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى والعبارات هي: "المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارستي للمهنة"، " المحتوى التدريبي مُعد بشكل واضح"، " المحتوى التدريبي مُنظم بتسلسل منطقي".

ومن خلال النتائج السابقة يظهر بأنّ مضمون المعلومات في المحتوى التدريبي يلبي احتياجات المتمرّنين القانونية والمسلكية ويكسبهم المهارات اللازمة لممارسة مهنة المحاماة، وقد وصّف أفراد العينة هذه المعلومات على أنها معلومات جديدة ومفيدة، وهذا يدل على عدم تكرار المعلومات التي تلقاها المحاميين المتمرّنين في كليات الحقوق وهذا لا شك بأنه يُحقّق أهداف التدريب. كما يظهر من خلال النتائج بأنّ هنالك خلل في عرض مضمون المحتوى التدريبي من حيث الوضوح وتسلسل تقديم المحتوى، كما أنه وبنسبة أقل يظهر أنّ المحتوى التدريبي يفتقر نوعاً ما لعرض مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن يواجهها المتمرّنين خلال ممارستهم لمهنة المحاماة.

ولعلّ أنّ عدم وضوح المحتوى التدريبي بالنسبة للمحاميين المتمرّنين يرجع لعدم تساوي المحاميين المتمرّنين المتلقين للمحتوى من ناحية الخبرة؛ فبحسب المقابلات والملاحظة فإنّ المحتوى التدريبي الذي يُقدّم للمتمرّنين هو واحد دون مراعاة الفروقات بين المتمرّنين والتي ترجع إلى خبرتهم أو مدة ممارستهم للمهنة حيث أنّ المحتوى التدريبي الذي يُقدّم للمتدربين الجدد للنقابة هو نفسه الذي يُقدّم للمحاميين المتمرّنين الذين على أبواب انتهاء التمرين والانتقال إلى جدول الأستاذة. أما عن عدم اعتبار أفراد العينة بأنّ المحتوى التدريبي مُنظم بتسلسل منطقي بشكل جيد فقد يعود ذلك لتحديد مضمون محتوى جلسات التمرين وفقاً لبرامج تنفيذية شهرية وليس وفقاً لمنهاج سنوي بحيث تُرتّب فيه جلسات التمرين وفق تسلسل مُنظم على مدار السنة.

• التحليل الوصفي المتعلق بتقييم أفراد العينة لعبارات كفاءة المدرب:

الجدول (15/3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات كفاءة المدرب

عبارات (كفاءة المدرب)	المقياس	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	النتيجة
b1- الأساتذة المُحاضرين متمكنين بشكل جيد من المحتوى التدريبي.	تكرار	3	6	16	66	13	3.76	0.850	2	موافق	جيد
	نسبة	2.9	5.8	15.4	63.5	12.5					
b2- يقوم الأساتذة المُحاضرين بعرض المحتوى التدريبي بأسلوب واضح.	تكرار	8	10	19	52	15	3.53	1.096	3	موافق	جيد
	نسبة	7.7	9.6	18.3	50.0	14.4					
b3- الأساتذة المُحاضرين قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين.	تكرار	10	15	18	40	21	3.45	1.237	5	موافق	جيد
	نسبة	9.6	14.4	17.3	38.5	20.2					
b4- لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة على استخدام التقنيات المستخدمة في التدريب.	تكرار	6	16	28	45	9	3.33	1.029	7	محايد	متوسط
	نسبة	5.8	15.4	26.9	43.3	8.7					
b5- لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة جيدة في التواصل مع المحامين المتمرنين خلال جلسات التمرين.	تكرار	11	15	19	41	18	3.38	1.233	6	محايد	متوسط
	نسبة	10.6	14.4	18.3	39.4	17.3					
b6- الأساتذة المُحاضرين لهم قدرة على اثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين.	تكرار	4	8	29	53	10	3.54	0.912	4	موافق	جيد
	نسبة	3.8	7.7	27.9	51.0	9.6					
b7- يتجاوب الأساتذة المُحاضرين مع الأسئلة خلال جلسات التمرين بشكل مُرضي.	تكرار	2	7	6	72	17	3.91	0.813	1	موافق	جيد
	نسبة	1.9	6.7	5.8	69.2	16.3					
نتيجة بُعد (كفاءة المدرب)											
							3.56	0.685		موافق	جيد

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ تقييم أفراد العينة لكفاءة المدرب (المحاضر) جاء جيداً، أمّا تقييم عبارات مقياس (كفاءة المدرب) فقد توزع بين المتوسط والجيد. فقد جاء تقييم جيد لكل من العبارات التالية بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى والعبارات هي: "يتجاوب الأساتذة المُحاضرين مع الأسئلة خلال جلسات التمرين بشكل مُرضي"، "الأساتذة المُحاضرين متمكنين بشكل جيد من المحتوى التدريبي"، "يقوم الأساتذة المُحاضرين بعرض المحتوى التدريبي بأسلوب واضح"، "الأساتذة المُحاضرين لهم قدرة على اثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين"، "الأساتذة المُحاضرين قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين" بينما جاء تقييم متوسط للعبارتين التاليتين بحسب المتوسط الحسابي الأعلى فالأدنى على الترتيب والعبارتين هما: " لدى الأساتذة

المُحاضرين قدرة جيدة في التواصل مع المحامين المتمرنين خلال جلسات التمرين"، "لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة على استخدام التقنيات المستخدمة في التدريب".

ومن خلال النتائج السابقة يظهر بأنَّ المدربين الذين يقومون بإيصال المحتوى التدريبي للمحامين المتمرنين يتم اختيارهم من أصحاب الكفاءة العلمية وهم قادرين بنسبة جيدة على القيام بالأداء المطلوب منهم كمدرِّبين. ولعلَّ أنَّ توجه أفراد العينة إلى التقييم المتوسط لقدرة المدربين على التواصل مع المحامين المتمرنين خلال جلسات التمرين قد يعود إلى الأعداد الكبيرة للمحامين المتمرنين خلال محاضرات التمرين فبحسب المقابلات مع أعضاء لجنة التمرين يُقسَّم كافة المحامين المتمرنين خلال محاضرات التمرين الى فئتين فقط، وهذا مما لا شك فيه سيُصعب عملية التواصل بين المدربين من جهة والمحامين المتمرنين من جهة أخرى.

• التحليل الوصفي المتعلق بتقييم أفراد العينة لعبارات التدريب أثناء العمل:

الجدول (16/3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات التدريب أثناء العمل

عبارات (التدريب أثناء العمل)	المقياس	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	رتبة	المستوى	التقييم
c1- أواظب على مكتب استاذي بانتظام في كل يوم عمل.	تكرار	12	23	15	36	18	3.24	1.295	11	محايد	متوسط
	نسبة	11.5	22.1	14.4	34.6	17.3					
c2- يُمارس استاذي المحاماة بشكل فعلي (يوكل في دعاوى مختلفة كماً ونوعاً).	تكرار	3	8	13	51	29	3.91	0.986	2	موافق	جيد
	نسبة	2.9	7.7	12.5	49.0	27.9					
c3- يقوم استاذي بالإجابة على أسئلتي وتوجيهي بالشكل المُرضي.	تكرار	5	4	9	49	37	4.04	1.018	1	موافق	جيد
	نسبة	4.8	3.8	8.7	47.1	35.6					
c4- أبحث في مكتب استاذي بالمراجع الفقهية التي تساعد على الدفاع في الدعاوى المُستلمة.	تكرار	11	19	20	35	19	3.30	1.262	10	محايد	متوسط
	نسبة	10.6	18.3	19.2	33.7	18.3					
c5- أتعرف على أصول تهيئة الدفوع في الدعاوى المُستلمة في مكتب استاذي.	تكرار	10	15	18	40	21	3.45	1.237	9	موافق	جيد
	نسبة	9.6	14.4	17.3	38.5	20.2					
c6- أكتسب في مكتب استاذي أصول التعامل مع الموكلين.	تكرار	7	11	10	58	18	3.66	1.093	7	موافق	جيد
	نسبة	6.7	10.6	9.6	55.8	17.3					
c7- أواظب على جلسات المحاكم بشكل دائم (سماع المرافعات التي يشارك بها استاذي أو الخصوم في الدعاوي).	تكرار	5	9	18	52	20	3.70	1.032	6	موافق	جيد
	نسبة	4.8	8.7	17.3	50.0	19.2					
c8- أكتسب في جلسات المحاكم أصول المراجعة أمام القضاء.	تكرار	1	7	22	53	21	3.82	0.863	4	موافق	جيد
	نسبة	1.0	6.7	21.2	51.0	20.2					

جيد	موافق	5	0.859	3.80	14	67	17	1	5	تكرار	c9- أكتسب في جلسات المحاكم أصول المرافعة.
					13.5	64.4	16.3	1.0	4.8	نسبة	
جيد	موافق	8	1.137	3.57	24	39	17	21	3	تكرار	c10- أمارس المحاماة بشكل فعلي أثناء تَدْرِبي أثناء العمل ولا يقتصر عملي على مجرد الأعمال الإجرائية.
					23.1	37.5	16.3	20.2	2.9	نسبة	
جيد	موافق	3	0.792	3.88	16	69	12	5	2	تكرار	c11- يساهم التدريب أثناء العمل في إقامة العلاقات من الناحية المسلكية مع الأشخاص في محيط العمل.
					15.4	66.3	11.5	4.8	1.9	نسبة	
جيد	موافق		0.679	3.67	نتيجة بعد (التدريب أثناء العمل)						

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ تقييم أفراد العينة للتدريب أثناء العمل جاء جيداً، أمّا تقييم عبارات مقياس (التدريب أثناء العمل) فقد توزع بين المتوسط والجيد. فقد جاء تقييم جيد لكل من العبارات التالية بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى والعبارات هي: "يقوم استاذي بالإجابة على أسئلتني وتوجيهي بالشكل المرضي"، "يُمارس استاذي المحاماة بشكل فعلي (يوكّل في دعاوى مختلفة كماً ونوعاً)"، "يساهم التدريب أثناء العمل في إقامة العلاقات من الناحية المسلكية مع الأشخاص في محيط العمل"، "أكتسب في جلسات المحاكم أصول المراجعة أمام القضاء"، "أكتسب في جلسات المحاكم أصول المرافعة"، "أواظب على جلسات المحاكم بشكل دائم (سماع المرافعات التي يشارك بها استاذي أو الخصوم في الدعاوى)"، "أكتسب في مكتب استاذي أصول التعامل مع الموكلين"، "أمارس المحاماة بشكل فعلي أثناء تدرّبي أثناء العمل ولا يقتصر عملي على مجرد الأعمال الإجرائية"، "أتعرف على أصول تهيئة الدفوع في الدعاوى المُستلمة في مكتب استاذي". بينما جاء تقييم متوسط للعبارتين التاليتين بحسب المتوسط الحسابي الأعلى على الترتيب والعبارتين هما: "أبحث في مكتب استاذي بالمراجع الفقهية التي تساعد على الدفاع في الدعاوى المُستلمة"، "أواظب على مكتب استاذي بانتظام في كل يوم عمل".

ومن خلال النتائج السابقة يظهر بأنّ التدريب أثناء العمل يلبي الغرض منه بشقيه مواظبة المحامي المتمرن على مكتب استاذيه ومواظبته على جلسات المحاكم، ويظهر بأنّ المواظبة على جلسات المحاكم تحقق الفائدة المرجوة منها أكثر من الفائدة المرجوة من المواظبة على مكتب المحامي الأستاذ، ونقاط الضعف في التدريب أثناء العمل تتمثل بعدم بحث المحامين المتمرنين بالشكل المطلوب في المراجع الفقهية في مكاتب أساتذتهم؛ واستناداً للمقابلات التي تم إجرائها قد يعود هذا لعدم وجود مكاتب للمحامين الأساتذة نتيجة الأزمة وخسارة العديد من المحامين لمكاتبهم، وبالتالي لا يمكن الاستفادة من المراجع المتواجدة لدى المحامين الأساتذة ولنفس السبب لا يواظب المحامون المتمرنون بالشكل المطلوب على مكاتب أساتذتهم بانتظام إضافة إلى أنّ عدم تقاضي المحامين المتمرنين لأجر خلال فترة التمرين قد يذهب بهم للعمل بمجالات أخرى لكسب عيشهم رغم المنع المنصوص عليه في قانون تنظيم مهنة المحاماة.

• التحليل الوصفي المتعلق بتقييم أفراد العينة للتدريب:

جاء تقييم أفراد العينة للتدريب جيداً حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للعبارات التي تدرس آلية التدريب من خلال أبعادها الثلاثة (3.60) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.583) وهذا يشير إلى أنَّ آلية التمرين المتبعة جيدة بتقييم أفراد العينة من المحامين المتمرنين.

• التحليل الوصفي المتعلق بتقييم أفراد العينة لعبارات الأداء:

الجدول (17/3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات الأداء

عبارات (الأداء)	المقياس	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط	معيار انحراف	رتبة	المستوى	النتيجة
y1- أقوم بتأدية عملي بالشكل الصحيح وبدون أخطاء.	تكرار	5	18	38	35	3.22	0.984	8	محايد	متوسط
	نسبة	4.8	17.3	36.5	33.7	7.7				
y2- ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب مع ترتيب الأولويات.	تكرار	0	5	16	63	3.94	0.735	3	موافق	جيد
	نسبة	0	4.8	15.4	60.6	19.2				
y3- أقوم بتنفيذ عملي بأدنى قدر من الإشراف.	تكرار	4	22	23	40	3.38	1.091	7	محايد	متوسط
	نسبة	3.8	21.2	22.1	38.5	14.4				
y4- لدي القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأشخاص في محيط العمل.	تكرار	0	5	13	61	4.01	0.750	2	موافق	جيد
	نسبة	0	4.8	12.5	58.7	24.0				
y5- لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات.	تكرار	0	8	27	56	3.71	0.784	4	موافق	جيد
	نسبة	0	7.7	26.0	53.8	12.5				
y6- امتلاك المعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة.	تكرار	5	5	38	44	3.50	0.934	6	موافق	جيد
	نسبة	4.8	4.8	36.5	42.3	11.5				
y7- امتلاك المهارات الضرورية لممارسة مهنة المحاماة.	تكرار	5	9	26	48	3.58	1.010	5	موافق	جيد
	نسبة	4.8	8.7	25.0	46.2	15.4				
y8- أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي توجّه لي.	تكرار	5	23	46	25	3.01	0.924	9	محايد	متوسط
	نسبة	4.8	22.1	44.2	24.0	4.8				
y9- يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى (ضمن اختصاصات مختلفة).	تكرار	4	32	37	26	2.96	0.954	10	محايد	متوسط
	نسبة	3.8	30.8	35.6	25.0	4.8				
y10- اضطر للرجوع لأستاذي المُدرَّب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي.	تكرار	3	4	2	67	4.08	0.837	1	موافق	جيد
	نسبة	2.9	3.8	1.9	64.4	26.9				
نتيجة بعد (الأداء)										
						3.54	0.510		موافق	جيد

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ تقييم أفراد العينة للأداء جاء جيداً، أمَّا تقييم عبارات مقياس (الأداء) فقد توزع بين المتوسط والجيد. فقد جاء تقييم جيد لكل من العبارات التالية بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى والعبارات هي: "اضطر للرجوع لأستاذي المُدرَّب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي"، "لدي القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأشخاص في محيط العمل"، "ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب مع ترتيب الأولويات"، "لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات"، "امتلك المهارات الضرورية لممارسة مهنة المحاماة"، "امتلك المعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة" بينما جاء تقييم متوسط للعبارات التالية بحسب المتوسط الحسابي الأعلى على الترتيب والعبارات هي: "أقوم بتنفيذ عملي بأدنى قدر من الإشراف"، "أقوم بتأدية عملي بالشكل الصحيح وبدون أخطاء"، "أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي تُوجَّه لي"، "يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى (ضمن اختصاصات مختلفة)"

ومن خلال النتائج السابقة يظهر أنَّ المحامين المتمرنين يعتمدون على أساتذتهم في أداء أعمالهم وهم غير قادرين على الاستقلال عنهم في مرحلة التمرين إذ يحتاجون إلى قدر جيد من الإشراف من قِبَل أساتذتهم ويرجعون إليهم للاستفسار منهم عن الأمور التي يجهلونها خلال عملهم، ويظهر أيضاً من النتائج أنَّ المحامين المتمرنين يمتلكون المعارف الأساسية والمهارات الضرورية بنسبة جيدة لأداء أعمالهم، ورغم ذلك لديهم قدرة متوسطة في معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى والإجابة على الاستشارات التي تعرض عليهم، كما يُظهرون قدرة جيدة في حل المشكلات التي تواجههم في ظروف العمل والتواصل مع الأشخاص في محيط عملهم والتزامهم بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.

3.2.4.3. توجهات أفراد العينة نحو متغيرات البحث وأبعادها:

بعد التعرف على تقييم العينة لمتغيرات البحث وأبعادها، وبغية معرفة إمكانية تعميم انطباعات أفراد العينة اتجاه كل من (المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب، التدريب أثناء العمل، التدريب، الأداء) على مجتمع البحث. قمنا باستخدام اختبار (T-test) للعينة الواحدة. حيث تتم مقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرات وأبعادها مع قيمة ثابتة وقد تم اعتماد القيمة الوسطى لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم وتساوي (3) وذلك عند مستوى معنوية (0.01) وذلك لتحديد فيما إذا كانت الانطباعات ايجابية أم سلبية. فبحسب ترميز المقياس المستخدم فإنَّ القيم الصغيرة سلبية والقيم الكبيرة إيجابية. وعليه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي للمتغيرات والأبعاد عن (3) كلما كان الانطباعات إيجابية وكلما نقص عن الـ (3) كلما كانت الانطباعات سلبية.

الجدول (18/3): نتائج تحليل One-Sample Test للتدريب وأبعاده وللأداء

المتغيرات	أبعاد التدريب	Mean	Std. Deviation	df	t	Sig.
-	المحتوى التدريبي	3.54	0.589	103	9.405	0.000
-	كفاءة المدرب	3.56	0.585	103	8.382	0.000
-	التدريب أثناء العمل	3.67	0.679	103	10.131	0.000
التدريب	-	3.60	0.583	103	10.560	0.000
الأداء	-	3.54	0.510	103	10.865	0.000

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

بالنظر لنتائج التحليل الظاهرة في الجدول (18/3) نجد أنّ قيم (t) تراوحت بين (8.382 - 10.865)، وأنّ متوسطات المتغيرات والأبعاد المدروسة تراوحت بين (3.54 – 3.67) وهي أكبر من (3)، وعليه فإنّ انطباعات أفراد العينة اتجاه المتغيرات والأبعاد المدروسة جاءت إيجابية، حيث كان انطباع العينة إيجابي نحو التدريب أكثر منه نحو الأداء بفارق بسيط جداً يكاد لا يذكر يتمثل بـ 6%، وكذلك جاءت اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد التدريب إيجابية فكان التدريب أثناء العمل الأكثر إيجابية ومن بعده كفاءة المدرب ومن ثم المحتوى التدريبي، وجميع هذه النتائج جاءت ذات دلالة إحصائية كون $\text{Sig.} = 0.000 < 0.01$ وعليه يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع البحث.

3.4.3. اختبار الفرضيات:

● الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم H01: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب وأبعاده على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب وأبعاده على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى كل من الفرضيات الفرعية التالية:

○ الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H01a: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1a: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

لتحديد وتوضيح تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الأداء). قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وللتحقق من شرط الارتباط بين متغيري البحث قام الباحث أيضاً بإجراء تحليل الارتباط Bivariate linear Correlation ويبين الجدول (19\3) النتائج.

الجدول (19/3): نتائج اختبار الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على الأداء

Model Summary		Coefficients ^a			ANOVA ^a		Correlations		أثر التدريب على الأداء
R Square	R	B0	B1	Sig.	F	Sig.	Pearson Correlation	Sig.	
0.248	0.498	1.972	0.436	0.000	33.720	0.000	0.498	0.000	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من التدريب والأداء ($R = 0.498$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 (حيث قيمة $\text{sig} = 0.000 < 0.01$)، أي يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التدريب والأداء. (والارتباط بين المتغيرين المدروسين في نموذج الانحدار هو شرط قد تحقق)
- وبناتج ANOVA نلاحظ أنَّ قيمة ($F = 33.720$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 حيث أن $\text{Sig.} = 0.000 < 0.01$ وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في شرح تغيرات المتغير التابع.
- تبلغ قيمة معامل التحديد ($R \text{ square} = 0.248$)، أي أن العلاقة الخطية المدروسة (أو أن المتغير المستقل – التدريب –) تشرح 24.8% من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء) وأنَّ 75.2% المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تُضمَّن في النموذج.
- بلغت قيمة p-value لمعلمة الميل ($B1$) $\text{Sig.} = 0.000$ ولمعلمة الحد الثابت ($B0$) $\text{Sig.} = 0.000$ وكلاهما أصغر من (0.01) واستناداً إلى هذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب على مستوى أداء المحامين المتمرنين".
- ولتحديد قوة أثر المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الأداء)، نعرض نتائج جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج التالي:

$$Y = 1.972 + 0.436 \times X$$

حيث: Y الأداء X التدريب

وبتفسير النموذج السابق يمكن التنبؤ بدرجة الأداء، حيث أن زيادة قدرها وحدة واحدة في التدريب يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار 43.6%.

○ الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H01b: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمحتوى التدريبي على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1b: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمحتوى التدريبي على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

لتحديد وتوضيح تأثير بُعد (لمحتوى التدريب) أحد أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (الأداء). قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وللتحقق من شرط الارتباط بينهما قام الباحث أيضاً بإجراء تحليل الارتباط Bivariate linear Correlation ويبين الجدول (20\3) النتائج.

الجدول (20/3): نتائج اختبار الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر المحتوى التدريبي على الأداء

Model Summary		Coefficients ^a			ANOVA ^a		Correlations		أثر المحتوى التدريبي على الأداء
R Square	R	B0	B1	Sig.	F	Sig.	Pearson Correlation	Sig.	
0.125	0.353	2.460	0.306	0.000	14.512	0.000	0.353	0.000	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من المحتوى التدريبي والأداء ($R = 0.353$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 (حيث قيمة $0.01 < \text{sig} = 0.000$)، أي يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المحتوى التدريبي والأداء. (والارتباط بين المتغيرين المدروسين في نموذج الانحدار هو شرط قد تحقق)
- وبناتج ANOVA نلاحظ أن قيمة ($F = 14.512$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 حيث أن $\text{Sig.} = 0.000 < 0.01$ وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في شرح تغيرات المتغير التابع.
- تبلغ قيمة معامل التحديد ($R \text{ square} = 0.125$)، أي أن العلاقة الخطية المدروسة (أو أن المتغير المستقل – المحتوى التدريبي –) تشرح 12.5 % من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع

(الأداء) وأنَّ 87.5 % المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تُضمَّن في النموذج.

- بلغت قيمة p-value لمعلمة الميل (B1) Sig.= 0.000 ولمعلمة الحد الثابت (B0) Sig.= 0.000 وكلاهما أصغر من (0.01) واستناداً إلى هذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمحتوى التدريبي على مستوى أداء المحامين المتمرنين".
- ولتحديد قوة أثر المحتوى التدريبي الأداء، نعرض نتائج جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج التالي:

$$Y = 2.460 + 0.306 \times X_a$$

حيث: Y الأداء X_a المحتوى التدريبي

وبتفسير النموذج السابق يمكن التنبؤ بدرجة الأداء، حيث أنَّ أي زيادة قدرها وحدة واحدة في التدريب يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار 30.6%.

○ الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H01c: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكفاءة المدرب على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1c: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكفاءة المدرب على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

لتحديد وتوضيح تأثير بُعد (كفاءة المدرب) أحد أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (الأداء). قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وللتحقق من شرط الارتباط بينهما قام الباحث أيضاً بإجراء تحليل الارتباط Bivariate linear Correlation ويبين الجدول (21\3) النتائج.

الجدول (21/3): نتائج اختبار الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر كفاءة المدرب على الأداء

Model Summary		Coefficients ^a			ANOVA ^a		Correlations		أثر كفاءة المدرب على الأداء
R Square	R	B0	B1	Sig.	F	Sig.	Pearson Correlation	Sig.	
0.221	0.471	2.294	0.351	0.000	29.017	0.000	0.471	0.000	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من كفاءة المدرب والأداء ($R = 0.471$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 (حيث قيمة $0.01 < 0.000 = \text{sig}$)، أي يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين كفاءة المدرب والأداء. (والارتباط بين المتغيرين المدروسين في نموذج الانحدار هو شرط قد تحقق)
 - وبناتج ANOVA نلاحظ أنَّ قيمة ($F = 29.017$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 حيث أن $\text{Sig.} = 0.000 < 0.01$ وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في شرح تغيرات المتغير التابع.
 - تبلغ قيمة معامل التحديد ($R \text{ square} = 0.221$)، أي أن العلاقة الخطية المدروسة (أو أن المتغير المستقل – كفاءة المدرب –) تشرح % 22.1 من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء) وأنَّ % 77.9 المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تُضمَّن في النموذج.
 - بلغت قيمة p-value لمعلمة الميل ($B1$) $\text{Sig.} = 0.000$ ولمعلمة الحد الثابت ($B0$) $\text{Sig.} = 0.000$ وكلاهما أصغر من (0.01) واستناداً إلى هذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكفاءة المدرب على مستوى أداء المحامين المتمرنين".
 - ولتحديد قوة أثر كفاءة المدرب على الأداء، نعرض نتائج جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج التالي:
- $$Y = 2.294 + 0.351 \times X_b$$
- حيث: Y الأداء X_b كفاءة المدرب
- وبتفسير النموذج السابق يمكن التنبؤ بدرجة الأداء، حيث أنَّ أي زيادة قدرها وحدة واحدة في التدريب يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار % 35.1.

○ الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H01d: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

الفرضية البديلة H1d: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على مستوى أداء المحامين المتمرنين.

لتحديد وتوضيح تأثير بُعد (التدريب أثناء العمل) أحد أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (الأداء). قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وللتحقق من شرط الارتباط بينهما قام الباحث أيضاً بإجراء تحليل الارتباط Bivariate linear Correlation ويبين الجدول (22\3) النتائج.

الجدول (22/3): نتائج اختبار الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب أثناء العمل على الأداء

Model Summary		Coefficients ^a			ANOVA ^a		Correlations		أثر التدريب أثناء العمل على الأداء
R Square	R	B0	B1	Sig.	F	Sig.	Pearson Correlation	Sig.	
0.238	0.487	2.197	0.367	0.000	31.792	0.000	0.487	0.000	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من التدريب أثناء العمل والأداء ($R = 0.487$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 (حيث قيمة $\text{sig} = 0.000 < 0.01$)، أي يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التدريب أثناء العمل والأداء. (والارتباط بين المتغيرين المدروسين في نموذج الانحدار هو شرط قد تحقق)
- وبناتج ANOVA نلاحظ أنَّ قيمة ($F = 31.792$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 حيث أن $\text{Sig.} = 0.000 < 0.01$ وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في شرح تغيرات المتغير التابع.
- تبلغ قيمة معامل التحديد ($R \text{ square} = 0.238$)، أي أن العلاقة الخطية المدروسة (أو أن المتغير المستقل – التدريب أثناء العمل –) تشرح % 23.8 من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء) وأنَّ % 76.2 المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تُضمَّن في النموذج.
- بلغت قيمة p-value لمعلمة الميل ($B1$) $\text{Sig.} = 0.000$ ولمعلمة الحد الثابت ($B0$) $\text{Sig.} = 0.000$ وكلاهما أصغر من (0.01) واستناداً إلى هذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على مستوى أداء المحامين المتمرنين".
- ولتحديد قوة أثر التدريب أثناء العمل على الأداء، نعرض نتائج جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج التالي:

$$Y = 2.197 + 0.367 \times X_c$$

حيث: Y الأداء X_c التدريب أثناء العمل

وبتفسير النموذج السابق يمكن التنبؤ بدرجة الأداء، حيث أن أي زيادة قدرها وحدة واحدة في التدريب يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار 36.7 %.

وبقبول الفرضيات الفرعية الأربع نقبل الفرضية الرئيسية وبالتالي:

"يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب وأبعاده على مستوى أداء المحامين المتمرنين"

● الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغيري (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن – تقاضي أجر عن فترة التمرين).

الفرضية البديلة H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغيري (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن – تقاضي أجر عن فترة التمرين).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية كل من الفرضيات الفرعية التالية:

○ الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H02a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

الفرضية البديلة H2a: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

لاختبار فرضية تساوي متوسطات مجموعة من العينات (المتتمثلة بالفئات الثلاث لخبرة المحامي الأستاذ) بالنسبة للمتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة وهو (التدريب أثناء العمل). قام الباحث بإجراء تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA). ويبين الجدول (23\3) نتائج التحليل.

الجدول (23/3): نتائج اختبار One-Way ANOVA للفروقات في التدريب أثناء العمل التي تعزى لمتغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

ANOVA		Levene Statistics	Mean	Std. Deviation	Group Variable (خبرة المحامي الأستاذ)	Test variable
F	Sig.	Sig.				
0.647	0.526	0.621	3.45	1.064	(7 – 10 سنوات)	التدريب أثناء العمل
			3.62	0.684	(11 – 14 سنة)	
			3.71	0.627	أكثر من 14 سنة	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

- تُظهر نتيجة اختبار Leven (اختبار تجانس تباين العينات) أن $\alpha = 0.05 > \text{Sig.} = 0.621$ وعليه لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على تساوي التباينات. (تحقق شرط تجانس التباين لتحليل ANOVA).
- تظهر نتيجة تحليل ANOVA أن $F = 0.647$ و $\alpha = 0.05 > \text{Sig.} = 0.526$ لذلك لا يمكن رفض فرضية العدم أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطات التدريب أثناء العمل تبعاً لخبرة المحامي الأستاذ.
- وبالتالي فرضية العدم التي تم اختبارها محققة وعليه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن".
- وبالتالي فإن الاختلاف في فائدة المحامين المتمرنين من التدريب أثناء عملهم لا يرجع لمدى خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب لديه المتمرن.

○ الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H02b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين.

الفرضية البديلة H2b: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين.

لاختبار فرضية مساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين (التمثلة بتقاضي أو عدم تقاضي أجر عن فترة التمرين) بالنسبة للمتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة وهو (التدريب أثناء العمل). قام الباحث بإجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent samples t-test. ويبين الجدول (24\3) نتائج التحليل.

الجدول (24/3): نتائج اختبار Independent Samples t-test للفروقات في التدريب أثناء العمل التي تعزى لمتغير تقاضي أجر عن فترة التمرين.

Independent Samples t-test		Levene's Test for Equality of Variances		Mean	Std. Deviation	Group Variable (تقاضي أجر عن فترة التمرين)	Test variable
t	Sig.	F	Sig.				
2.082	0.040	0.092	0.763	3.95	0.670	تقاضي أجر	التدريب أثناء العمل
				3.60	0.668	عدم تقاضي أجر	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

- تظهر نتيجة اختبار Levene (اختبار تجانس التباين) أن $F = 0.092$ و $\text{Sig.} = 0.763 > 0.05$ (α) وعليه لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على تساوي التباينات، وبالتالي تُستخدم نتائج اختبار T في حالة شرط مساواة التباين للعينتين محقق وفيها تكون قيمة اختبار T دقيقة ويمكن الوثوق بها.
- تظهر نتيجة تحليل t-test أن $t = 2.082$ و $\text{Sig.} = 0.04 < 0.05$ (α) لذلك نرفض فرضية العدم، أي توجد فروق معنوية بين متوسطات التدريب أثناء العمل تبعاً لتقاضي المحامي المتمرن أجراً عن فترة التمرين.
- وبالتالي نقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين".
- ووفقاً لنتائج متوسط التدريب أثناء العمل للمحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً عن فترة التمرين الذي بلغ (3.95) ومتوسط التدريب أثناء العمل للمحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً الذي بلغ (3.60)؛ يظهر بأن المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً عن فترة التمرين يكون التدريب أثناء عملهم له فاعلية أكبر من الذين لا يتقاضون أجراً.
- وبالتالي فإن تقاضي المحامين المتمرنين أجراً خلال فترة التمرين يجعل التدريب أثناء العمل أكثر فائدة لهم عنه فيما إذا لم يتقاضوا أجراً.

● الفرضية الرئيسية الثالثة:

- فرضية العدم H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيرات ديموغرافية (الجنس - العمر).
- الفرضية البديلة H_3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيرات ديموغرافية (الجنس - العمر).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية كل من الفرضيات الفرعية التالية:

○ الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H03a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير الجنس.

الفرضية البديلة H3a: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير الجنس.

لاختبار فرضية مساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين (المتمثلة بالإناث والذكور) بالنسبة للمتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة وهو (أداء المحامين المتمرنين). قام الباحث بإجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent samples t-test. ويبين الجدول (25\3) نتائج التحليل.

الجدول (25/3): نتائج اختبار Independent Samples t-test للفروقات في أداء المحامين التي تعزى لمتغير الجنس.

Independent Samples t-test		Levene's Test for Equality of Variances		Mean	Std. Deviation	Group Variable (الجنس)	Test variable
t	Sig.	F	Sig.				
0.197	0.845	0.018	0.893	3.55	0.49	أنثى	الأداء
				3.53	0.52	ذكر	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

- تظهر نتيجة اختبار Levene (اختبار تجانس التباين) أن ($F = 0.018$) و ($\alpha = 0.05$) $Sig. = 0.893 > 0.05$ وعليه لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على تساوي التباينات، وبالتالي تُستخدم نتائج اختبار T في حالة شرط مساواة التباين للعينتين محقق، وفيها تكون قيمة اختبار T دقيقة ويمكن الوثوق بها.
- تظهر نتيجة تحليل t-test أن ($t = 0.197$) و ($\alpha = 0.05$) $Sig. = 0.845 < 0.05$ وعليه لا يمكن رفض فرضية العدم، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطات أداء المحامين المتمرنين تبعاً للجنس.
- وبالتالي فرضية العدم محققة وعليه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير الجنس".
- وبالتالي فإن الاختلاف في مستوى أداء المحامين المتمرنين لا يرجع لجنس المحامي المتمرن.

○ الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H03b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير العمر.

الفرضية البديلة H3b: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير العمر.

لاختبار فرضية تساوي متوسطات مجموعة من العينات (المتمثلة بالفئات العمرية الثلاث لأفراد العينة) بالنسبة للمتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة وهو (أداء المحامين المتمرنين). قام الباحث بإجراء تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA). ويبين الجدول (26\3) نتائج التحليل.

الجدول (26/3): نتائج اختبار One-Way ANOVA للفروقات في أداء المحامين المتمرنين التي تعزى لمتغير العمر.

ANOVA		Levene Statistics	Mean	Std. Deviation	Group Variable (العمر)	Test variable
F	Sig.	Sig.				
0.317	0.729	0.481	3.52	0.512	(22 – 26 سنوات)	الأداء
			3.47	0.438	(27 – 31 سنة)	
			3.58	0.542	أكثر من 31 سنة	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

- تُظهر نتيجة اختبار Leven (اختبار تجانس تباين العينات) أن $\alpha = 0.05 > \text{Sig.} = 0.481$ وعليه لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على تساوي التباينات. (تحقق شرط تجانس التباين لتحليل ANOVA).
 - تظهر نتيجة تحليل ANOVA أن $F = 0.317$ و $\alpha = 0.05 > \text{Sig.} = 0.729$ لذلك لا يمكن رفض فرضية العدم أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطات أداء المحامين المتمرنين تبعاً للعمر.
 - وبالتالي فرضية العدم التي تم اختبارها محققة وعليه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير العمر".
 - وبالتالي فإن الاختلاف في مستوى أداء المحامين المتمرنين لا يرجع لعمر المحامي المتمرن.
- وبرفض الفرضيتين الفرعيتين نرفض الفرضية الرئيسية وبالتالي فرضية العدم الرئيسية محققة وبالتالي:
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيرات ديموغرافية (الجنس - العمر)"

● الفرضية الرئيسية الرابعة:

فرضية العدم H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيري (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن - تقاضي الأجر عن فترة التمرين).

الفرضية البديلة H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغيري (خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن - تقاضي الأجر عن فترة التمرين).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية كل من الفرضيات الفرعية التالية:

○ الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H04a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

الفرضية البديلة H4a: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

لاختبار فرضية تساوي متوسطات مجموعة من العينات (المتمثلة بالفئات الثلاث لخبرة المحامي الاستاذ) بالنسبة للمتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة وهو (أداء المحامين المتمرنين). قام الباحث بإجراء تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA). ويبين الجدول (27/3) نتائج التحليل.

الجدول (27/3): نتائج اختبار One-Way ANOVA للفروقات في أداء المحامين المتمرنين التي تعزى لمتغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن.

ANOVA		Levene Statistics	Mean	Std. Deviation	Group Variable (خبرة المحامي الأستاذ)	Test variable
F	Sig.	Sig.				
1.059	0.351	0.610	3.31	0.503	(7 – 10 سنوات)	الأداء
			3.53	0.589	(11 – 14 سنة)	
			3.57	0.491	أكثر من 14 سنة	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

- تُظهر نتيجة اختبار Leven (اختبار تجانس تباين العينات) أن $\text{Sig.} = 0.610 > 0.05 (\alpha)$ وعليه لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على تساوي التباينات. (تحقق شرط تجانس التباين لتحليل ANOVA).

- تظهر نتيجة تحليل ANOVA أن $F = 1.059$ و $\text{Sig.} = 0.351 > 0.05 (\alpha)$ لذلك لا يمكن رفض فرضية العدم أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطات أداء المحامين المتمرنين تبعاً لخبرة المحامي الأستاذ.
- وبالتالي فرضية العدم التي تم اختبارها محققة وعليه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن".
- وبالتالي فإن الاختلاف في مستوى أداء المحامين المتمرنين لا يرجع لمدى خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب لديه المحامي المتمرن.

○ الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H04b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء المحامين تعزى لاختلاف متغير تقاضي الأجر عن فترة التمرين.

الفرضية البديلة H4b: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء المحامين تعزى لاختلاف متغير تقاضي الأجر عن فترة التمرين.

لاختبار فرضية مساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين (التمثلة بتقاضي أو عدم تقاضي أجر عن فترة التمرين) بالنسبة للمتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة وهو (أداء المحامين المتمرنين). قام الباحث بإجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent samples t-test. ويبين الجدول (28\3) نتائج التحليل.

٢٩ الجدول (28/3): نتائج اختبار Independent Samples t-test للفروقات في أداء المحامين التي تعزى لمتغير تقاضي أجر عن فترة التمرين

Independent Samples t-test		Levene's Test for Equality of Variances		Mean	Std. Deviation	Group Variable (تقاضي أجر عن فترة التمرين)	Test variable
t	Sig.	F	Sig.				
2.665	0.009	2.117	0.149	3.81	0.576	تقاضي أجر	الأداء
				3.48	0.476	عدم تقاضي أجر	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج SPSS

- تظهر نتيجة اختبار Levene (اختبار تجانس التباين) أن $F = 2.117$ و $\text{Sig.} = 0.149 > 0.05 (\alpha)$ وعليه لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على تساوي التباينات. وبالتالي تستخدم نتائج اختبار T في حالة شرط مساواة التباين للعينتين محقق، وفيها تكون قيمة اختبار T دقيقة ويمكن الوثوق بها.

- تظهر نتيجة تحليل t-test أن $t = 2.665$ و $\text{Sig.} = 0.009 < 0.05 (\alpha)$ لذلك نرفض فرضية العدم، أي توجد فروق معنوية بين متوسطات أداء المحامين المتمرنين تبعاً لتقاضي المحامي المتمرن أجراً عن فترة التمرين.
- وبالتالي نقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء المحامين تعزى لاختلاف متغير تقاضي الأجر عن فترة التمرين".
- ووفقاً لنتائج متوسط أداء المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً عن فترة التمرين الذي بلغ (3.81) ومتوسط أداء المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً الذي بلغ (3.48). يظهر بأن المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً عن فترة التمرين يكون أدائهم أفضل من الذين لا يتقاضون أجراً.
- وبالتالي فإن تقاضي المحامين المتمرنين أجراً خلال فترة التمرين يرفع من مستوى أدائهم عنه فيما إذا لم يتقاضوا أجراً.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

1.4. نتائج البحث:

خلص البحث إلى النتائج التالية:

• أظهرت نتائج المقابلات المعمقة:

- مرحلة تمرين المحامي هي مرحلة ضرورية لا يمكن الإستغناء عنها أبداً قبل مباشرة المحامي ممارسة مهنة المحاماة بشكل مستقل.
- مدة التمرين المحددة بسنتين مدة مناسبة وتعتمد بشكل أساسي على اجتهاد المحامي المتمرن.
- إدخال الدراسة العملية في المرحلة الجامعية أو إنشاء معهد لتدريب وتأهيل المحامين لا يمكن أن يُقدّم ما تقدمه آلية التمرين المعتمدة حالياً، والتي يُشكّل الثقل الأكبر فيها (التدريب أثناء العمل) إذ لا يمكن تطبيقه في البديلين المذكورين.
- هناك مجالات مفيدة بعيدة عن المجال القانوني يمكن أن تدعم أداء المحامي لا بدّ من مراعاتها في مرحلة التمرين وأبرزها (التمكن من اللغة العربية والحاسوب والانترنت إضافة لمهارات التواصل)
- عدم اتباع فرع نقابة المحامين بحلب لآلية تحديد برامج المحاضرات المنصوص عليها في المنهاج العام الموحد لنظام تمرين المحامين السوريين، إذا يتم تحديد البرنامج بالكامل من قبل لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب وليس من قبل نقابة المحامين.
- عدم تنظيم تسلسل المحاضرات على مدار السنة التدريبية وإنما وفقاً لبرامج شهرية تنفيذية.
- تقديم جلسات التدريب لعدد كبير من المحامين المتمرنين في مقر فرع نقابة المحامين بحلب من خلال تقسيم كامل المتمرنين إلى مجموعتين فقط.
- تلقي كافة المحامين المتمرنين - على اختلاف قَدَمهم في الانتساب للنقابة واتباع نظام التمرين - نفس المحتوى التدريبي.
- عدم وجود مكاتب مؤهلة للمحامين الأساتذة بالعدد الكافي لاستقبال المحامين المتمرنين لاتباع التدريب أثناء العمل في بيئة عمل صحيحة.

● أظهرت نتائج التحليلات الوصفية أن:

- فئة المحامين المتمرنين الذين تتراوح أعمارهم بين الـ (27 – 31 سنة) هي الفئة الأقل تمثيلاً في عينة البحث.
- المحامين المتمرنين (الذكور) أكثر تمثيلاً من المحاميات المتمرنات (الإناث) في عينة البحث بفارق صغير نسبياً.
- النسبة العظمى من أفراد العينة من المحامين المتمرنين في فرع نقابة المحامين بحلب يتدربون في مكاتب محامين تجاوزت خبرتهم في المحاماة الـ (14) سنة.
- أغلبية أفراد العينة من المحامين المتمرنين في فرع نقابة المحامين بحلب لا يتقاضون أجراً خلال فترة التمرين.
- بيّنت استجابات عينة البحث اتجاهاً إيجابياً نحو التدريب بشكل عام بلغ (5/3.60) واتجاهاً إيجابياً نحو كل بُعد من أبعاد التدريب المدروسة أيضاً، حيث جاء اتجاه العينة نحو التدريب أثناء العمل الأكثر إيجابية (5/3.67) ومن ثم كفاءة المدرّب (5/ 3.56) وأخيراً المحتوى التدريبي (5/ 3.54) ويمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع البحث كونها جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).
- بيّنت استجابات عينة البحث اتجاهاً إيجابياً نحو مستوى الأداء بلغ (5/ 3.54) ويمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع البحث كونها جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).
- تراوح تقييم أفراد العينة لعبارات المحتوى التدريبي بين الجيد والمتوسط على الشكل التالي (وبالترتيب من التقييم الأعلى فالأدنى):
 - يساهم المحتوى التدريبي في زيادة معارف القانونية: (جيد)-(5/ 3.86).
 - يتضمن المحتوى التدريبي معلومات جديدة بالنسبة لي: (جيد)-(5/ 3.82).
 - يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة: (جيد)-(5/ 3.78).
 - يساهم المحتوى التدريبي في إكسابي المعارف المسلكية لمهنة المحاماة: (جيد)-(5/ 3.66).
 - يساهم المحتوى التدريبي في تعلم المهارات اللازمة مهنيّاً: (جيد)-(5/ 3.58).
 - المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارستي للمهنة: (متوسط)-(5/ 3.37). وهذا يشير لوجود خلل.
 - المحتوى التدريبي مُعد بشكل واضح: (متوسط)-(5/ 3.23). وهذا يشير لوجود خلل.
 - المحتوى التدريبي مُنظّم بتسلسل منطقي: (متوسط)-(5/ 3.00). وهذا يشير لوجود خلل.

- تراوح تقييم أفراد العينة لعبارات كفاء المدرب بين الجيد والمتوسط على الشكل التالي (وبالترتيب من التقييم الأعلى فالأدنى):

- يتجاوب الأساتذة المُحاضرين مع الأسئلة خلال جلسات التمرين بشكل مُرضي: (جيد)-(5/ 3.91)
 - الأساتذة المُحاضرين متمكنين بشكل جيد من المحتوى التدريبي: (جيد)-(5 / 3.76).
 - يقوم الأساتذة المُحاضرين بعرض المحتوى التدريبي بأسلوب واضح: (جيد)-(5 / 3.53).
 - الأساتذة المُحاضرين لهم قدرة على اثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين: (جيد)-(5/3.54).
 - الأساتذة المُحاضرين قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين: (جيد)-(5 / 3.45).
 - لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة جيدة في التواصل مع المحامين المتمرنين خلال جلسات التمرين: (متوسط)-(5 / 3.38). وهذا يشير لوجود خلل.
 - لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة على استخدام التقنيات المستخدمة في التدريب: (متوسط) -(5 / 3.33).
- وهذا يشير لوجود خلل.

- تراوح تقييم أفراد العينة لعبارات التدريب أثناء العمل بين الجيد والمتوسط على الشكل التالي (وبالترتيب من التقييم الأعلى فالأدنى):

- يقوم استاذي بالإجابة على أسئلتني وتوجيهي بالشكل المُرضي: (جيد)-(5 / 4.04).
- يُمارس استاذي المحاماة بشكل فعلي (يوكل في دعاوى مختلفة كماً ونوعاً): (جيد)-(5 / 3.91).
- يساهم التدريب أثناء العمل في إقامة العلاقات من الناحية المسلكية مع الأشخاص في محيط العمل: (جيد)-(5 / 3.88).
- أكتسب في جلسات المحاكم أصول المراجعة أمام القضاء: (جيد)-(5 / 3.82).
- أكتسب في جلسات المحاكم أصول المرافعة: (جيد)-(5 / 3.80).
- أواظب على جلسات المحاكم بشكل دائم (سماع المرافعات التي يشارك بها استاذي أو الخصوم في الدعاوي): (جيد)-(5 / 3.70).
- أكتسب في مكتب استاذي أصول التعامل مع الموكلين: (جيد)-(5 / 3.66).
- أمارس المحاماة بشكل فعلي أثناء تدرّبي أثناء العمل ولا يقتصر عملي على مجرد الأعمال الإجرائية: (جيد)-(5 / 3.57).
- أتعرف على أصول تهيئة الدفوع في الدعاوى المُستلمة في مكتب استاذي: (جيد)-(5 / 3.45).
- أبحث في مكتب استاذي بالمراجع الفقهية التي تساعد على الدفاع في الدعاوى المُستلمة: (متوسط)-(5 / 3.30). وهذا يشير لوجود خلل.
- أواظب على مكتب استاذي بانتظام في كل يوم عمل: (متوسط)-(5 / 3.24). وهذا يشير لوجود خلل.

- تراوح تقييم أفراد العينة لعبارات الأداء بين الجيد والمتوسط على الشكل التالي (وبالترتيب من التقييم الأعلى فالأدنى):
- اضطر للرجوع لأستاذي المُدرب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي: (جيد)-(5 / 4.08).
- لدي القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأشخاص في محيط العمل: (جيد)-(5 / 4.01).
- ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب مع ترتيب الأولويات: (جيد)-(5 / 3.94).
- لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات: (جيد)-(5 / 3.71).
- امتلك المهارات الضرورية لممارسة مهنة المحاماة: (جيد)-(5 / 3.58).
- امتلك المعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة: (جيد)-(5 / 3.50).
- أقوم بتنفيذ عملي بأدنى قدر من الإشراف: (متوسط)-(5 / 3.38).
- أقوم بتأدية عملي بالشكل الصحيح وبدون أخطاء: (متوسط)-(5 / 3.22).
- أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي تُوجّه لي: (متوسط)-(5/3.01).
- يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى (ضمن اختصاصات مختلفة): (متوسط)-(5 / 2.96).
- وتشير هذه النتائج لعدم إمكانية استقلال المحامي المتمرن عن استاذة خلال فترة التمرين.

● أظهرت نتائج اختبار الفرضيات:

- جاءت نتائج هذا البحث متفقة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث وجود أثر إيجابي للتدريب على مستوى الأداء.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تدريب المحامين المتمرنين ومستوى أدائهم، ويُظهر معامل الارتباط ببسرون ($R = 0.498$) قوة متوسطة لهذه العلاقة.
- وجود أثر ذات دلالة إحصائية لتدريب المحامين المتمرنين على مستوى أدائهم. وتُظهر قيمة معامل التحديد ($R \text{ square} = 0.248$) أن التدريب يُفسّر 24.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء، وأن 75.2% المتبقية من التغيرات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تُضمّن في الدراسة. وإنَّ زيادة قدرها وحدة واحدة في التدريب يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار 43.6% وذلك بالإعتماد على قيمة (B1) في معادلة الإنحدار الخطي البسيط^{١٩}:

$$Y = 1.972 + 0.436 \times X$$

^{١٩} حيث: (Y) الأداء و(X) التدريب.

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المحتوى التدريبي ومستوى أداء المحامين المتمرنين، ويُظهر معامل الارتباط ببسرون ($R = 0.353$) قوة متوسطة لهذه العلاقة.

وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمحتوى التدريبي على مستوى أداء المحامين المتمرنين. وتُظهر قيمة معامل التحديد ($R \text{ square} = 0.125$) أنَّ المحتوى التدريبي يُفسّر 12.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء، وأنَّ 87.5% المتبقية من التغيرات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تُضمَّن في الدراسة. وإنَّ زيادة قدرها وحدة واحدة في المحتوى التدريبي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار 30.6% وذلك بالإعتماد على قيمة ($B1$) في معادلة الانحدار الخطي البسيط^{٢٠}:

$$Y = 2.460 + 0.306 \times X_a$$

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدرب ومستوى أداء المحامين المتمرنين، ويُظهر معامل الارتباط ببسرون ($R = 0.471$) قوة متوسطة لهذه العلاقة.

وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكفاءة المدرب على مستوى أداء المحامين المتمرنين. وتُظهر قيمة معامل التحديد ($R \text{ square} = 0.221$) أنَّ كفاءة المدرب تُفسّر 22.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء، وأنَّ 77.9% المتبقية من التغيرات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تُضمَّن في الدراسة. وإنَّ زيادة قدرها وحدة واحدة في كفاءة المدرب يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار 35.1% وذلك بالإعتماد على قيمة ($B1$) في معادلة الانحدار الخطي البسيط^{٢١}:

$$Y = 2.294 + 0.351 \times X_b$$

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب أثناء العمل ومستوى أداء المحامين المتمرنين، ويُظهر معامل الارتباط ببسرون ($R = 0.487$) قوة متوسطة لهذه العلاقة.

وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل على مستوى أداء المحامين المتمرنين. وتُظهر قيمة معامل التحديد ($R \text{ square} = 0.238$) أنَّ التدريب أثناء العمل تُفسّر 23.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء، وأنَّ 76.2% المتبقية من التغيرات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تُضمَّن في الدراسة. وإنَّ زيادة قدرها وحدة واحدة في التدريب أثناء العمل يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بمقدار 36.7% وذلك بالإعتماد على قيمة ($B1$) في معادلة الانحدار الخطي البسيط^{٢٢}:

$$Y = 2.197 + 0.367 \times X_c$$

^{٢٠} حيث: (Y) الأداء و(X_a) المحتوى التدريبي.

^{٢١} حيث: (Y) الأداء و(X_b) كفاءة المدرب.

^{٢٢} حيث: (Y) الأداء و(X_c) التدريب أثناء العمل.

- ومن النتائج السابقة فمن بين أبعاد التدريب المدروسة إنَّ أثر التدريب أثناء العمل على الأداء هو الأكبر وبله أثر كفاءة المدرب ثم أثر المحتوى التدريبي كل منهم بشكل منفرد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن. أي أنَّ الاختلاف في فائدة المحامين المتمرنين من التدريب أثناء عملهم لا يرجع لمدى خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب لديه المتمرن، وقد يعود لمتغيرات أخرى يمكن تحديدها في دراسات أخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب أثناء العمل تعزى لاختلاف متغير تقاضي أجر عن فترة التمرين. أي أنَّ تقاضي المحامين المتمرنين أجراً خلال فترة التمرين يجعل التدريب أثناء العمل أكثر فائدة لهم عنه فيما إذا لم يتقاضوا أجراً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير الجنس. أي أنَّ الاختلاف في مستوى أداء المحامين المتمرنين لا يرجع لجنس المحامي المتمرن، وإنما يعود لمتغيرات أخرى يمكن تحديدها في دراسات أخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير العمر. أي أنَّ الاختلاف في مستوى أداء المحامين المتمرنين لا يرجع لعمر المحامي المتمرن، وإنما يعود لمتغيرات أخرى يمكن تحديدها في دراسات أخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المحامين المتمرنين تعزى لاختلاف متغير خبرة المحامي أستاذ المحامي المتمرن. أي أنَّ الاختلاف في مستوى أداء المحامين المتمرنين لا يرجع لمدى خبرة المحامي الأستاذ الذي يتدرب لديه المحامي المتمرن، وإنما يعود لمتغيرات أخرى يمكن تحديدها في دراسات أخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أداء المحامين تعزى لاختلاف متغير تقاضي الأجر عن فترة التمرين. أي أنَّ تقاضي المحامين المتمرنين أجراً خلال فترة التمرين يرفع من مستوى أدائهم عنه فيما إذا لم يتقاضوا أجراً.

2.4. التوصيات:

استناداً للنتائج التي خلص إليها البحث يوصي الباحث بما يلي:

• توصيات تتعلق في تحسين مستوى أداء المحامين المتمرنين:

- يمكن لفرع نقابة المحامين بحلب رفع مستوى أداء المحامين المتمرنين، من خلال زيادة أو رفع مستوى التدريب المُقدّم لهم.
- في حال رغب فرع نقابة المحامين بحلب في زيادة الأثر الإيجابي للتدريب على مستوى أداء المحامين المتمرنين من خلال العمل على أحد أبعاد التدريب المدروسة فتكون الأولوية لتحسين التدريب أثناء العمل ومن ثم تحسين كفاءة المدرب وبعدها تحسين المحتوى التدريبي.
- إنّ أي اقتراح لتعديل المادة (24) من قانون تنظيم مهنة المحاماة التي حدّدت خبرة المحامي الأستاذ الذي يحق للمتمرن أن يتدرب في مكتبه بسبع سنوات من تسجيله استاذاً لن يؤثر إيجاباً على مستوى أداء المحامي المتمرن في حال زيادة سنوات خبرة المحامي الأستاذ.
- استناداً إلى أنّ تقاضي المحامين المتمرنين أجراً خلال فترة التمرين يرفع من مستوى أدائهم عنه فيما إذا لم يتقاضوا أجراً، ونظراً لخصوصية موقع المحامي المتمرن خلال التمرين والمتمثل بأنّ المحامي المتمرن في موقع المُستفيد من فترة التمرين في مكتب استاذة كونه يتلقى المعرفة والمهارة اللازمة للإنطلاق في عمله كمحامي، كما أنه قد يكون أيضاً في موقع المُفيد لأستاذة من خلال انجاز بعض الأعمال الخاصة بمكتب المحامي الأستاذ ودعاويه. فيمكن لفرع نقابة المحامين بحلب في حال هدف لرفع مستوى أداء المحامين المتمرنين، أن يعمل على إيجاد صيغة مناسبة تراعي الخصوصية المذكورة لعمل المحامي المتمرن في مكتب استاذة تُمكنه من أن يحصل على مردود مادي خلال فترة التمرين.

• توصيات تتعلق بالمحتوى التدريبي:

- العمل على حل مشكلة عدم وضوح المحتوى التدريبي بشكل جيد، من خلال التوفيق بين مستوى المحتوى التدريبي المُقدّم من جهة وخبرة المحامي المتمرن (قَدَم انتسابه للنقابة) من جهة أخرى من خلال تقسيم المحامين المتمرنين إلى مجموعات بحسب قَدَم انتسابهم للنقابة.
- العمل على حل مشكلة عدم التسلسل المنطقي للمحتوى التدريبي، من خلال تحديد منهاج سنوي لمحاضرات التدريب بترتيب مدروس على مدار السنة التدريبية بالكامل.
- توفير وسائل إيضاح كافية، مع التركيز على عرض مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن يواجهها المتمرنين خلال ممارستهم لمهنة المحاماة وذلك لتدارك نقاط الضعف التي ظهرت خلال هذا البحث.

- بالإضافة لإيجاد جلسات خارج منهاج التمرين أو دورات في مجالات اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الحاسوب ومهارات التواصل.

• توصيات تتعلق بالمدرّبين:

- الاستمرار في اختيار المدرّبين الذين يتمتعون بالكفاءة العلمية والقادرين على تقديم الأداء المطلوب منهم في التدريب، وقد يكون من الجيد الاعتماد بشكل متواتر على المدرّبين الذين أثبتوا من خلال تجارب سابقة فاعليتهم في التدريب مما يسمح لهم أولاً بتدراك بعض نقاط الضعف التي يمكن أن يكونوا قد لاحظوها سابقاً، إضافة لاستخدام التقنيات المستخدمة في التدريب بشكل أفضل نتيجة الممارسة.
- الاستمرار في التنويع وعدم الاعتماد على نفس المدرّبين بغرض عرض مواضيع المحتوى التدريبي من جوانب ومناظير مختلفة تساهم في إغناء هذا المحتوى.
- يمكن حل مشكلة التواصل بين المدرّبين والمحامين المتمرنين، من خلال توزيع المحامين المتمرنين إلى عدة مجموعات بأعداد صغيرة وعدم حصرها بمجموعتين فقط، وهذا بدوره يتطلب تخصيص عدد أكبر من قاعات التدريب أو توزيع تدريب هذه المجموعات على عدة أيام وبطبيعة الحال هذا يتطلب كادر عمل أكبر قادر على متابعة وتنظيم عملية التدريب.
- نقل التمرين إلى قاعات قريبة من القصر العدلي يمكن أن يستقطب عدد أكبر من المحامين الأساتذة والقضاة من حيث إمكانية تفرغ وقت أقل خلال يوم عملهم لمحاضرات التمرين.

• توصيات تتعلق بتدريب المحامين أثناء العمل:

- يمكن للنقابة تعظيم الفائدة من التدريب أثناء العمل والمتمثل (بالمواظبة على مكتب محامي أستاذ وحضور جلسات المحاكم) من خلال جعل فترة التمرين مأجورة بالنسبة للمحامي المتمرن، كما أنّ العمل على تحقيق هذا الفائدة لا يمكن أن يكون من خلال رفع خبرة المحامي الأستاذ الذي يحق للمحامي المتمرن التدريب في مكتبه عمّا هي محددة بسبع سنوات وذلك استناداً لنتائج الفرضيات المدروسة في هذا البحث.
- ولتحقيق الفائدة العظيمة الممكنة للتدريب أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بالمواظبة على مكاتب المحامين الأساتذة كون المواظبة على جلسات المحاكم تحقق فائدة جيدة للمحامين المتمرنين كما ظهر في هذا البحث؛ لا بُدّ أولاً من توفر مكاتب للمحامين تمتلك الإمكانيات التي تساعد على تحقيق الغرض من التمرين، وخاصة فيما يتعلق باحتوائها على القوانين والكتب والمؤلفات والمجلات القانونية اللازمة لممارسة المهنة، وفي ظل الظروف الراهنة ووجود تحديات وعراقيل كبيرة أمام العديد من المحامين الأساتذة في ممارسة عملهم في مكاتب لائقة - خاصة الذين

خسروا مكاتبهم خلال الحرب - فلا بد من دعم النقابة للمساعدة في حصول الأساتذة على المكاتب وتنظيم معارض لتوفير الكتب القانونية ليقوم المحامين الأساتذة بإغناء مكتباتهم.

• توصيات تتعلق باقتراح آلية جديدة لجلسات التمرين:

- بغرض تقديم حل جذري ومتكامل لمشكلة وضوح المحتوى التدريبي، وتسلسل تقديم المحتوى بشكل منظم، ونظراً لعدم منطقية معاملة المنتسبين حديثاً للنقابة والمنخرطين في برنامجها التدريبي من حيث المعلومات المُقدَّمة على أنهم في سوية واحدة من ناحية الخبرة في المهنة مع المحامين المتمرنين المنتسبين للنقابة والمنخرطين في العمل والمواظبة على حضور محاضرات التمرين بشكل سابق. فإنه يمكن الاعتماد على آلية جديدة في تحديد المحتوى التدريبي للمحامين المتمرنين، وتقوم هذه الآلية على تقسيم البرنامج التدريبي الممتد لسنتين إلى (8) مراحل تُقسَّم كل مرحلة زمنياً لـ (3 أشهر)، بحيث يبدأ المحامي المتمرن عند انتسابه للنقابة بالمرحلة الأولى وينتقل للمرحلة الثانية بعد (3 أشهر) وإلى المرحلة التي تليها خلال (3 أشهر) أخرى وهكذا... بحيث يتضمن المحتوى التدريبي لكل مرحلة معلومات تتناسب والمرحلة التي وصل إليها المحامي المتمرن في تمرينه.
- على أن يُصمَّم المحتوى التدريبي لهذه المراحل بشكل مسبق على سنتين بشكل منهاج محدد من قبل المختصين وأصحاب الخبرة في هذا المجال، ويتم تحديث المحتوى كل سنتين في ضوء المستجدات الطارئة والملاحظات الناتجة عن تطبيقه، على أن يتخلل هذا المنهاج جلسات حرّة غير محددة المضمون في كل مرحلة من مراحل التمرين، يمكن من خلالها تقديم محتوى بحسب الحاجة كتفسير قانون جديد أو مرسوم تشريعي أو غيرها من الأمور التي تطرأ والتي يجب أن يطلع عليها ويفهمها المتمرنون.
- فالمحامي المتمرن المُنتسب حديثاً للنقابة يحتاج لمعلومات أساسية على الصعيد المسلكي والمهني ومتطلبات المظهر العام وأصول التعامل مع محيط عمله والتي يمكن التركيز عليها في المرحلة الأولى، وكلما تقدم المحامي المتمرن في التمرين يتم تقديم معلومات تدرج من الأساسية إلى التخصصية في بعض المجالات مع رفع مستوى المعلومات المقدمة من ناحية أسلوب تقديمها بحيث يتم إخراج المحامي المتمرن تدريجياً من عقلية الطالب الجامعي إلى عقلية المحامي، كما أنَّ المحامي المتمرن في أواخر تمرينه وبغرض رفع جودة الأبحاث المُقدَّمة - بغرض الانتقال لجدول المحامين الأساتذة- والاستفادة منها كأبحاث تُغني المجال المعرفي القانوني، يمكن التركيز في المرحلة الأخيرة من التمرين على أصول منهجية البحث القانوني.
- وهذه الآلية تتطلب افتتاح المرحلة الأولى للتمرين في النقابة كل ثلاثة أشهر في مواعيد محددة مسبقاً، على أن يكتسب المحامي المتمرن عضوية النقابة منذ تاريخ انتسابه كما هو معمول به سابقاً، ليتمكن من المواظبة على مكتب المحامي الأستاذ وحضور الجلسات حتى قبل بداية مرحلة التمرين الأولى. وهذا يتطلب تعديل (المادة 25)

من قانون تنظيم مهنة المحاماة المتعلقة بتحديد مدة التمرين وجعل مدة التمرين تمتد من سنتين إلى سنتين وثلاثة أشهر وذلك بغرض انهاء كافة مراحل التمرين، أو من خلال الاستفادة من (المادة 30) من قانون تنظيم مهنة المحاماة والتي تتيح لمجلس فرع نقابة المحامين تمديد التمرين عند الاقتضاء لمدة لا تزيد عن سنة. ويتطلب أيضاً تعديل المنهاج العام الموحد لنظام التمرين للمحامين السوريين. على أن تبدأ هذه الآلية في حال تطبيقها مع المنتسبين الجدد للنقابة.

- كما أن آلية التمرين المقترحة بتقسيم التمرين إلى مراحل ستقلل من الأعداد الكبيرة خلال محاضرات التمرين، حيث ستقتصر محاضرات التمرين على المحامين المتمرنين في كل فئة في مراحل التمرين وهذا سيساهم بشكل كبير في تدارك مشكلة التواصل بين المدربين والمحامين المتمرنين.

● وأخيراً من الضروري العمل على إعادة دراسة المنهاج الموحد لنظام التمرين بعد الوقوف على أسباب عدم تطبيقه بشكل كامل والعمل على تفعيله، حيث أن تطبيق منهاج موحد سيفيد في وضع أسس موحدة والابتعاد عن العشوائية في التدريب وهذا سيوجد معايير ثابتة وموحدة لمعرفة مدى جودة التدريب المتبع. بالإضافة الى أن هذا سينعكس على كافة الفروع في سورية كون توحيد المنهج على مستوى القطر سيرفع من سوية التدريب في عدة فروع للنقابة لمجاراة التدريب المطلوب في الفروع التي يوجد فيها حجم تقاضي كبير ومتنوع مثل دمشق وحلب. بالإضافة لتضمين المنهاج تبادل الخبرات بين الفروع المختلفة وذلك للوصول لسوية مهنية واحدة.

3.4. الأبحاث المقترحة:

فيما يلي عرض لأبحاث مقترحة تستكمل هذا البحث:

- دراسة العوامل المؤثرة في أداء المحامين.
- دراسة العوامل المؤثرة في فاعلية التدريب أثناء العمل للمحامين المتمرنين.
- دراسة أثر البرامج التدريبية على مستوى أداء المحامين المتمرنين.
- دراسة نظام تقييم المحامين المتمرنين.
- دراسة فاعلية إنشاء معهد تدريب وتأهيل المحامين.
- كما يمكن تكرار البحث في فروع أخرى لنقابة المحامين للوقوف على مدى نجاح المحتوى التدريبي وكفاءة المدربين فيها.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2008) تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات. الطبعة الأولى، القاهرة: الروابط العالمية.
- أبو النصر، مدحت. (2009) مهارات المدرب المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت. (2016) الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت. (2017) التدريب عن بُعد بوابتك لمستقبل أفضل. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إدريس، وائل، بني حمدان، خالد. (2010) الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أمال، بوزقراطية. (2019) "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- بالي، فرنان. (1964) "التمرين"، المحامون، العدد الثاني، ص ٤، سورية: نقابة المحامين.
- بدوي، أحمد. (1982) معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- بربر، كامل. (2000) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية.
- البناء، خليل. (2012) بين القانون والمجتمع. الطبعة الأولى، الأردن: دار أمواج.
- بنات، عبد القادر. (2009) "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بن عزة، فردوس. (2016) " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- تشارني، س. وكونواي، ك. (2001) وسائل المدرب الناجح. السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة العربية الأولى.
- جميل، عبد الكريم. (2016) تدريب وتنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى، عمان: الجندرية للنشر والتوزيع.
- الحراحشة، حسين. (2011) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (2004) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري. والصباغ، نسر. وأحمد، مروة. والعدوان، ياسر. (2008) إدارة القوى البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- دي سايمون، راندي. وارنر، ج. (2012) تنمية الموارد البشرية. ج ١. السعودية: النشر العلمي والمطابع، ترجمة نعساني عبد المحسن.
- رفاعي، آية. (٢٠١٧) "دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية". رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

الزغبى، علي. والوادي، محمود. (2011) أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي. الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الزهيري، حيدر. (2017) مناهج البحث التربوي. الطبعة الأولى، عمان: مركز دينوبو لتعليم التفكير.

السرхан، هائل. (2013) "تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين دراسة ميدانية على الأدلاء السياحيين الأردنيين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد.35، العدد.3، ص 215-236، سورية: جامعة تشرين.

سكساف، علاء الدين (2017) " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

سلطه جي، سوسن. (2016) " فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية الأداء) دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات ". رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

سليمان، عبد الرحمن. (2014) مناهج البحث. الرياض: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع.

سمشة، آمال. (2018) الأداء البشري بالإدارة المحلية. الطبعة الأولى، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

شاويش، مصطفى. (2002) إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

شتاتحة، عائشة. (2018) التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ. الأردن: دار اليازوري العلمية.

العزاوي، نجم. (2012) جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015. الأردن: دار اليازوري العلمية.

عقيلي، عمر. (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل.

علام، محمد (2010) "تصميم نظم التدريب ومواصفات المدرب المتميز"، مجلة دراسات أمنية، العدد.3، ص 67-90، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الفروخ، فايز. (2010) التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. الطبعة الأولى، عمان: دار جليس الزمان.

القحطاني، محمد. (2019) بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. الطبعة الأولى، لندن: e-Kutub Ltd.

القرالة، عصمت. (2011) الحكمانية في الأداء الوظيفي. الطبعة الأولى، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

القرعان، فيصل. (2011) الدليل العلمي في إدارة وتنفيذ العمليات التدريبية. الطبعة الأولى، دبي: معهد دبي القضائي.

المحاسنة، إبراهيم (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

محمد، صادق (2014) تخطيط التدريب ودوره في أهداف المنظمات العامة والخاصة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

محمد، عوض الله. (2017) "دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي – ربك". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان.

محمود، حمدي. (2006) مهارات التدريب. الطبعة الأولى، السعودية: دار الاندلس للنشر والتوزيع.

المرعي، حجاج. (2010) إدارة الأفراد. الطبعة الأولى، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

معمار، صلاح. (2010) التدريب الأسس والمبادئ. الطبعة الأولى، الأردن: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.

مقابلة، محمد. (2011) التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الملاذني، بشارة. (2011) تاريخ نقابة المحامين بحلب. الطبعة الأولى. لم يُذكر دار النشر.

موسى، وسام (2015) "أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 21، العدد 81، ص 131-166، بغداد: جامعة بغداد.

قانون تنظيم مهنة المحاماة في الجمهورية العربية السورية رقم (30) لعام 2010.

النظام الداخلي لنقابة المحامين وفروعها في الجمهورية العربية السورية الصادر بقرار المؤتمر العام لنقابة المحامين في الجمهورية العربية السورية رقم 22 تاريخ 31/7/1982 والمعدل بقرار المؤتمر العام رقم (4) تاريخ 22/6/1988 وقرار المؤتمر العام رقم (25) تاريخ 29/6/1992

المنهاج العام الموحد لنظام تمرين المحامين السوريين الصادر بقرار المؤتمر العام لنقابة المحامين في الجمهورية العربية السورية رقم (23) تاريخ 29/6/1992

المراجع الأجنبية:

Abdur Rahim, S. and Isak, A. (2019) "A Relational study between training and employee performance of Nation Link Telecom INC. in Somalia", **review of research journal**, Vol. 8, No.7, pp.1-10.

Alreck, P.L. and Settle, R.B. (1995) **The Survey Research Handbook**. 2nd Edition, Chicago: Irwin.

Armstrong, M. (2006a) **a Handbook of Human Resource Management Practice**. 10th edition, UK: Kogan Page.

Armstrong, M. (2006) **Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**. 3th edition, UK: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009) **Armstrong's a Handbook of Human Resource Management Practice**. 11th edition, UK: Kogan Page.

Bartram, T. and Casimir, G. (2007) "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 No. 1, pp. 4-19.

Benowitz, E. (2001) **Principles of Management**. New York: Hungry Minds, Inc.

Bhat, Z. H. (2013) "Impact of Training on Employee Performance", **Indian Journal of Applied Research**, Vol. 3, No. 6, pp. 292-293.

Buckley, R. and Caple, J. (2009) **the Theory & Practice of Training**. 6th edition, UK: Kogan Page.

Gay, L. R. and Deihl, P. L. (1992) **Research Methods for Business and Management**. New York: Macmillan.

Good, C. V. (1984) **Dictionary of education**. 3th edition, New York: McGraw-Hill.

- Kazanas, C. H. and Rothwell, J. w. (2003) **Planning and Managing Human Resources - Strategic Planning For Human Resources Management**. 2th edition, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Manpower Services Commission (1981) **Glossary of Training Terms**. 3rd edn, UK: HMSO.
- Morais, N. and Siriwardena, P. (2019) " Impact of Training and Development on Employee Performance: A Study of Managerial Level Employees in the Apparel Industry", **Colombo Journal of Advanced Research**, Vol. 1, No .2, pp. 76-83.
- Ramya. (2016) "The effect of training on employee performance", **International Journal of Scientific Research and Modern Education**, Vol. 1, No .1, pp. 697-706.
- Robbins, S., and Judge, T. (2013) **Organizational Behavior**. 15th Edition, New Jersey: Pearson.
- Shafiq, S. (2017)" The effect of training and development on employee performance in Private Company, Malaysia", **International Journal of Education, Learning and Training**, Vol. 2, No. 2, pp. 42-56.
- Waqar, Y. (2018) "The Impact of Training and Development on Employee Performance", **IOSR Journal of Business and Management**, Vol. 20, No .7, pp. 20-23.
- Wilson, P. J. (2001) **Human Resource Development Learning for individuals and organizations**. UK: Kogan Page.

مواقع الانترنت:

- Business Dictionary. (2019) Training, <http://www.businessdictionary.com/definition/training.html>. Access date 15\11\2019.
- Cambridge Dictionary. (2019) Training, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/training>. Access date 15\11\2019.
- Hethfield. M .S. (2019) How On-the-Job Training Brings You Value, <https://www.thebalancecareers.com/how-on-the-job-training-brings-you-value-1917941#who-provides-ojt> . Access date 31\11\2019.
- Oxford Learner's Dictionaries. (2019) Training, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/training?q=training>. Access date 15\11\2019.
- Surbhi.S. (2019) Difference between On-the-job and Off-the-job training, <https://keydifferences.com/difference-between-on-the-job-and-off-the-job-training.html>. Access date 30\11\2019.
- Wikipedia. (2019) التدريب, <https://ar.wikipedia.org/wiki/تدريب>. Access date 15\11\2019.

الملاحق

الملحق (1) – الاستبانة:

• السيدات والسادة المحامين المتمرنين في فرع نقابة المحامين بحلب:

لأغراض البحث العلمي، واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الافتراضية السورية، وبهدف تحسين آلية تمرين المحامين المُتَبَعَة في سورية بغرض رفع مستوى أداء المحامين المتمرنين. صُمِّمَت هذه الاستبانة لاستطلاع آرائكم الهامة واللازمة لإنجاز هذا البحث والذي يمكنكم من خلاله المساهمة في تحسين مهنة المحاماة برفع مستوى أداء المحامي مستقبلاً من خلال إمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث. لذا يُطلَب منكم الإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة وحيادية، علماً أنه لا ضرورة لذكر الاسم ولن تُستخدَم هذه الإجابات إلا لأغراض هذا البحث كما أنها ستُعَامَل بسرية تامة.

الاستبيان مؤلف من ٤١ صفحة ومدة الإجابة عنه لا تتجاوز (٧) دقائق...

مع كامل التقدير لتفهمكم وتعاونكم

الباحث: رامي رياض دقي

إشراف: أ. د. سليمان سليم علي

رقم الاستمارة

من فضلك اقرأ العبارات بدقة وضع إشارة (✓) ضمن (□) عند الخيار الذي يعبر عن إجابتك:

المحور الأول:

مجموعة من العبارات لاستقصاء معلومات ديموغرافية ومعلومات عن تمرينك في مكتب المحامي الاستاذ:

1. الفئة العمرية ..		
من ٢٢ حتى ٢٦ سنة	من ٢٧ حتى ٣١ سنة	أكثر من ٣١ سنة
☐ 1	☐ 2	☐ 3

2. الجنس ..	
أنثى	ذكر
☐ 1	☐ 2

3. أتمرّن في مكتب محامي أستاذ بلغت سنوات ممارسته لمهنة المحاماة (كمحامي أستاذ) ..		
من ٧ إلى ١٠ سنوات	من ١١ إلى ١٤ سنة	أكثر من ١٤ سنة
☐ 1	☐ 2	☐ 3

4. أتقاضى مقابل مادي بشكل مستمر في مكتب المحامي الاستاذ خلال فترة التمرين..	
نعم ☐ 1	لا ☐ 2

المحور الثاني:

يتألف من ثلاثة أقسام لاستقصاء معلومات تتعلق بالتدريب:

القسم الأول:

مجموعة من العبارات لاستقصاء معلومات تتعلق بالمحتوى التدريبي:

5.	يتضمن المحتوى التدريبي معلومات جديدة بالنسبة لي.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
6.	يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
7.	المحتوى التدريبي مُعد بشكل واضح.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
8.	المحتوى التدريبي مُنظم بتسلسل منطقي.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
9.	المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارستي للمهنة.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
10.	يساهم المحتوى التدريبي في زيادة معارفي القانونية.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
11.	يساهم المحتوى التدريبي في تعلم المهارات اللازمة مهنيًا.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
12.	يساهم المحتوى التدريبي في اكسابي المعارف المسلكية لمهنة المحاماة.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5

القسم الثاني:

مجموعة من العبارات لاستقصاء معلومات تتعلق بكفاءة المدرب (الأستاذ المُحاضر):

13.	الأساتذة المُحاضرون متمكنين بشكل جيد من المحتوى التدريبي.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
14.	يقوم الأساتذة المُحاضرون بعرض المحتوى التدريبي بأسلوب واضح.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5

15.	الأساتذة المُحاضرين قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
16.	لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة على استخدام التقنيات المستخدمة في التدريب.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
17.	لدى الأساتذة المُحاضرين قدرة جيدة في التواصل مع المحامين المتمرنين خلال جلسات التمرين.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
18.	الأساتذة المُحاضرين لهم قدرة على اثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
19.	يتجاوز الأساتذة المُحاضرين مع الأسئلة خلال جلسات التمرين بشكل مُرضي.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5

القسم الثالث:

مجموعة من العبارات لاستقصاء معلومات تتعلق بالتدريب أثناء العمل:

20.	أواظب على مكتب استاذي بانتظام في كل يوم عمل.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
21.	يُمارس أستاذي المحاماة بشكل فعلي (يوكل في دعاوى مختلفة كماً ونوعاً).	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
22.	يقوم استاذي بالإجابة على أسئلتي وتوجيهي بالشكل المُرضي.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
23.	أبحث في مكتب استاذي بالمراجع الفقهية التي تساعد على الدفاع في الدعاوى المُستلمة.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
24.	أتعرف على أصول تهيئة الدفوع في الدعاوى المُستلمة في مكتب أستاذي.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
25.	أكتسب في مكتب استاذي أصول التعامل مع الموكلين.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
26.	أواظب على جلسات المحاكم بشكل دائم (سماع المرافعات التي يشارك بها استاذي أو الخصوم في الدعاوى).	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
27.	أكتسب في جلسات المحاكم أصول المراجعة أمام القضاء.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5

28.	أكتسب في جلسات المحاكم أصول المرافعة.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
29.	أمارس المحاماة بشكل فعلي أثناء تدرّبي أثناء العمل ولا يقتصر عملي على مجرد الأعمال الإجرائية.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
30.	يساهم التدريب أثناء العمل في إقامة العلاقات من الناحية المسلكية مع الأشخاص في محيط العمل.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5

المحور الثالث:

مجموعة من العبارات لاستقصاء معلومات تتعلق بمستوى الأداء:

31.	أقوم بتأدية عملي بالشكل الصحيح وبدون أخطاء.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
32.	ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب مع ترتيب الأولويات.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
33.	أقوم بتنفيذ عملي بأدنى قدر من الإشراف.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
34.	لدي القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأشخاص في محيط العمل.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
35.	لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
36.	امتك المعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
37.	امتك المهارات الضرورية لممارسة مهنة المحاماة.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
38.	أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي تُوجّه لي.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
39.	يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى (ضمن اختصاصات مختلفة).	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5
40.	اضطر للرجوع لأستاذي المُدرّب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي.	غير موافق أبداً ☐ 1	غير موافق ☐ 2	محايد ☐ 3	موافق ☐ 4	موافق بشدة ☐ 5

شكراً جزيلاً لإنجازكم الاستبيان

الملحق (2) – المقابلات المعمقة:

1.2. مقابلة مع المحامي الأستاذ أنطوان رومية (محامي في فرع نقابة المحامين بحلب):

- ما هي مدة ممارستك لمهنة المحاماة؟
قراءة 33 عام.
- كم عدد المحامين الذين أشرفت على تدريبهم؟
8 محامين.
- من خلال خبرتك. هل فترة التمرين هي فترة ضرورية قبل ممارسة المحامي لمهنة المحاماة بشكل كامل غير منقوص؟ ولماذا؟
100% ضرورية، لكي يستطيع المحامي المتمرن امتلاك أدواته بشكل صحيح، فأنا لا اعتبرها مرحلة راحة بعد الدراسة الجامعية ولا يمكن اعتبارها مرحلة عمل وإنما مرحلة اجتهد وتأسيس.
- برأيك. هل يمكن الاستعاضة عن فترة التمرين من خلال الدراسة العملية الى جانب الدراسة النظرية في المرحلة الجامعية؟ ولماذا؟
برأيي لا بديل عن فترة التدريب، وإن كانت فكرة الدراسة العملية تسهل على المتمرن عملية الانخراط بالجانب العملي كونه سيكون قد امتلك فكرة عن الجانب العملي، فلاحظت بأن المتمرنين في بداية انخراطهم بالعمل هناك بديهيات تتعلق بالقصر العدلي وتقسيمات المحاكم والتمييز بين الصلح والبداية والاستئناف إلخ من الأمور البديهية، فبرأيي الدراسة العملية في كلية الحقوق تساعد المحامي المتمرن من الناحية العملية لكنها لا تغني عن فترة التمرين.
- هل مدة التدريب المحددة بسنتين تُعتبر مدة كافية ليكون المحامي المتمرن جاهز للعمل بشكل مستقل عن استاذة؟
أم يمكن اعتبارها مدة طويلة مبالغ بها ويمكن للمحامي المتمرن أن يكون جاهز لأداء عمله بالشكل المطلوب خلال فترة تدريب أقصر؟
أرى أنها غير كافية فهي بحاجة لمدة أكثر من سنتين، وهي تتعلق بمدى اجتهد المحامي المتمرن خلال فترة التمرين، وقد تكون كافية إذا بذل المحامي المتمرن الجهد الكافي من القراءة والمطالعة والمتابعة والانتباه لكافة المعلومات والالتزام بالمكتب والدعوي والموكلين.

- **من خلال خبرتك. ما هي أبرز نقاط الضعف في أداء المحامين المتمرنين خلال فترة التمرين؟**
إن المعلومات التي يمتلكها المحامي المتمرن من خلال الدراسة الجامعية غالباً اكتسبها بغرض النجاح ولم يتعامل معها على أساس أنها من الأدوات المهمة التي سيحتاجها لشق طريقه في مهنة المحاماة، وبالتالي فأبرز نقاط الضعف تتركز بعدم امتلاك المحامي المتمرن لمخزون كافٍ من المعلومات اللازمة للعمل بمهنة المحاماة.
- **من خلال الخبرة العملية والتعامل مع المحامين المتمرنين. ما هي نقاط الضعف في آلية التمرين المُتبعة؟**
برأيي أن لجان التمرين حالياً تعمل بشكل مؤثر أكبر مقارنة بفترة تمريني، وبرأيي يجب الإكثار من حلقات البحث والتركيز على تقليل الأعداد من خلال تقسيم المتمرنين لمجموعات أكثر خلال جلسات التمرين، وذلك بغرض زيادة فرص الحوار والنقاش لجميع المتمرنين أما بالنسبة للمواظبة على مكاتب المحامين الأساتذة والعمل في القصر العدلي فهو أمر جيد جداً. وبالمجمل أرى أنَّ آلية التمرين المتبعة حالياً يمكن اعتبارها آلية ناجحة.
- **برأيك ما هي أكثر طرق التدريب المتبعة التي تقدم فائدة للمحامي المتمرن ويجب التركيز عليها؟**
برأيي التدريب في المكتب عند دراسة الدعاوي، فهي الأكثر فائدة من ناحية الحصول على المعلومة أما حضور الجلسات يمكن أن يأتي بعدها، وبالنسبة لحلقات البحث وحضور محاضرات التمرين فهي للرد على الأسئلة التي يمكن أن تخطر للمتمرن أو لتغطية الجوانب التي لا يغطيها العمل في المكتب.
- **من شروط الانتقال لجدول الأساتذة والمتعلقة بالمحامي الأستاذ هي حصول المحامي المتمرن على شهادة من قبل أستاذه.. هل العمل سويّاً طوال فترة التمرين يجعل من هذه الوثيقة شكلية؟**
غالباً تكون شكلية، فبغرض ضبط المواظبة على التمرين ووضْع جدول الحضور لمحاضرات التمرين، فعلى الأقل قد ضمنوا بأن هذا المتمرن إن لم يكن ملتزم بمكتب استاذِه وأنَّ استاذِه يمكن إعطائه هذه الوثيقة مجاملة فعلى الأقل يمكن الاستفادة من التمرين من خلال متابعته محاضرات التمرين الأسبوعية، وأعتقد أنَّ عدم التأكيد على مواظبة المحامي المتمرن على مكتب أستاذه طوال فترة التمرين يرجع لظروف العمل الصعبة، حيث أن هناك محامين يشرفون على تمرين محامين وهم لا يملكون مكتب ويمارسون عملهم في القصر العدلي أو بمنازلهم فهنا لا يقوموا باستقبال المتمرن في منزله وإنما يلتقوا معه في القصر العدلي وبالتالي غير وارد متابعة حضور المتمرن في المكتب فبالأصل لا يوجد مكتب.

- **ضمن نظام التمرين المُتَبَّع ما الذي يشكل الثِقَل الأكبر في نجاح التمرين؟**
برأيي التزام المتمرّن وقناعاته بأن فترة التمرين هي فترة تأسيس، وبالتالي المتمرّن نفسه هو له الأثر الأكبر في نجاح التمرين، ومن بعدها يأتي حجم العمل بالمكتب فكثرة الدعاوي تقدم اغناء للمتمرّن.
- **كثر الحديث مؤخراً عن إلغاء فترة التمرين والاستعاضة عنها بإنشاء معهد لتأهيل وتدريب المحامين؟ هل أنت مع أو ضد؟**
لا بد أولاً من معرفة الصيغة التي سيظهر عليها فهناك تخوف من استبدال هذا المعهد بجامعة ثانية وأن يكون مضمونه أكاديمي.

مع كامل التقدير والشكر

2.2. مقابلة مع المحامي الأستاذ باسل قره يوسف (محامي في فرع نقابة المحامين بحلب):

- **ما هي مدة ممارستك لمهنة المحاماة؟**
تسع سنوات، منهم سنتان كمحامٍ متمرّن.
- **خلال فترة التمرين التي مررت بها، ما هي طريقة التدريب التي كان لها الفائدة الكبرى بالنسبة لك؟**
التدريب خلال العمل له الأهمية الأكبر، فالتمرين ليكون له فائدة فعلية لا بدّ من الالتزام به من خلال التدريب العملي رفقة الأستاذ، سواء من خلال العمل في الفترة الصباحية في القصر العدلي حيث يتم اكتساب مهارات استخراج قرارات ومعرفة الإجراءات من حيث المدد والمهل وغيرها وهنا يكتسبها المتمرّن بشكل أكثر ثباتاً من خلال العمل فيها من أن يحفظها كمعلومة في محاضرة، وكذلك هنالك الفترة المسائية من خلال المواظبة على مكتب الأستاذ والتي يكتسب فيها تحضير الدفوع والمذكرات والتعامل مع الموكلين، أما بالنسبة للمحاضرات فهي تقدم أيضاً فائدة علمية.
- **مرحلة التمرين التي مررت بها، هل ترى أنها مناسبة من حيث المدة والمحددة بسنتين؟**
مدة السنتين مقبولة، فبكل الأحوال حتى اللحظة أعتبر نفسي جديد في المهنة مقارنة بالمحامين الكبار أصحاب الخبرة الطويلة، فهي ضرورية جداً للدخول في مجال العمل، فأول سنة لا يمكن أن تكون محامي بمعنى الكلمة، أما

السنة الثانية فتؤهلك لتقديم نفسك للجامعة على أنك محامي، وربما فترة التمرين قد تحتل مدة أطول لكن في حال اجتهد المتمرن وعمل وفق الآلية المتبعة للتمرين بالشكل الصحيح فهي كافية.

■ ما هي المجالات التي يمكن أن تدعم المحامي المتمرن خارج المجال القانوني وتساهم في نجاحه بعمله؟

في كلية الحقوق هنالك مادة لغة عربية في السنة الأولى فقط وأعتقد أنه بالذات في مجال عمل المحامي يجب أن يكون متمكن من اللغة العربية فهو بحاجة لصياغة الدفوع، كما أنه على المحامي أن يكون ملم في مجال الكمبيوتر وخاصة في الوقت الحالي، فمن الضروري معرفة كتابة المذكرات على الكمبيوتر والتعامل مع البرامج القانونية مثل - برنامج حمورابي - وكيفية التعامل مع الانترنت، ففي عملي شخصياً أعتمد بجزء كبير منه على البحث عن طريق الانترنت، ومن خلال احتكاكي بالمحامين أرى بأنه هنالك عدد كبير من المحامين لا يمتلكون القدرة على التعامل مع الكمبيوتر والانترنت، فإذا أراد الوصول لمعلومة قانونية أو اجتهد يمكن من خلال الانترنت الحصول عليها سريعاً فيما ستكلفه الكثير من الوقت والجهد للوصول إليها من خلال الكتب. فلذلك فإن اللغة العربية والتعامل مع الحاسوب والانترنت يمكن أن يقدم إضافة ذات فائدة جمة لعمل المحامي.

■ برأيك هل هناك فجوة كبيرة بين ما تقدمه الدراسة الأكاديمية في كليات الحقوق وبين الممارسات المطلوبة من المحامي لأداء عمله بالشكل المطلوب؟

لا أرى أن هنالك فجوة كبيرة فيما يتم تقديمه في كليات الحقوق، حيث توفر قاعدة قانونية واسعة وجيدة للانطلاق في العمل كمحامي، لكن لا يمكن معرفة قيمتها إلا من خلال ممارستها والعمل بها فعلياً. والفجوة هي فجوة الممارسة فعند تطبيقها يتم التأكد من فائدتها الكبيرة في العمل. ففترة التمرين تعتبر صلة الوصل بين الدراسة الأكاديمية والحياة العملية.

■ برأيك. هل يمكن الاستعاضة عن فترة التمرين من خلال الدراسة العملية الى جانب الدراسة النظرية في المرحلة الجامعية؟ ولماذا؟

ضروري أن يكون هنالك دراسة عملية تمهيداً لمرحلة التمرين لكنها لا يمكن أن تُغني عن التمرين وخاصة في الشق الذي يتعلق بالتدريب خلال العمل.

■ برأيك. ما هي نقاط الضعف في آلية التمرين المتبعة؟

هناك مشكلة كبيرة في فترة التمرين وهي المردود المادي فالمحامي المتمرن يضطر للدوام في الصباح والمساء دون الحصول على مقابل مادي، فإذا تم توفير مردود مادي للمحامي المتمرن فلا شك أن هذا سينعكس على تدرب

أكثر جدية من قبله وبالتالي فائدة أكبر ستعكس على أدائه. كما أنَّ ضبط التزام المحامي المتمرن بالتمارين برأيي لا يمكن فرضه إن كان لا يوجد هناك دخل، فأغلب المحامين المتمرّنين يضطرون للعمل بأعمال مختلفة لتأمين مردود مادي.

■ **كثير الحديث مؤخراً عن إلغاء فترة التمرين والاستعاضة عنها بإنشاء معهد لتأهيل وتدريب المحامين؟ هل أنت مع أو ضد؟ (السلبيات والإيجابيات)**

فكرة جيدة لكن لا أعتقد أنه كافي لوحده، فقياساً على المعهد العالي للقضاء حيث تتم الدراسة فيه على سنتين، الأولى يتم فيها التركيز على تقديم المعلومات والسنة الثانية تكون من خلال النزول إلى المحاكم ورؤية العمل على أرض الواقع، لكن أنا أرى أن يقضي المحامي المتمرن السنتين في التدريب خلال عمله ومراقبة أدائه برأي أفضل من إنشاء معهد للتدريب.

مع كامل التقدير والشكر

3.2. مع المحامي الدكتور أحمد دباس (رئيس لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب):

■ **ما هي مدة عملك في تمرين المحامي؟**

عضو في لجنة تمرين المحامين في فرع نقابة المحامين بحلب منذ عام 2006 ورئيساً للجنة منذ عام 2014.

■ **ما هو عدد جلسات التمرين خلال فترة التمرين؟**

كل أسبوع يوجد جلسة تمرين على مدار السنة، باستثناء أسابيع العطل القضائية.

■ **ما هي أساليب المتبعة في التدريب؟**

تتضمن جلسات التمرين ورشات عمل وهو الأسلوب الأكثر اتباعاً حرصاً على التركيز في التدريب على الجانب المهني التطبيقي، كما يتم تقديم المحاضرات النظرية، إضافة لتكليف المتمرّنين بحلقات بحث كل ستة أشهر، وإجراء اختبارات كتابية كل خمسة أشهر تقريباً، وهناك ندوات في مجالات مختلفة ولا يتم حصرها بالمجال القانوني فقط حرصاً على رفع مستوى الثقافة العامة للمتمرّنين في عدة مجالات قد تكون سياسية على سبيل المثال، كما أنه يتم تقديم دورات للمتمرّنين آخرها كان في اللغة الإنجليزية حيث تم التطرق فيها لتقوية عامة في اللغة الانجليزية المستخدمة في المجال القانوني.

- بالنسبة لحلقات البحث كيف يتم العمل عليها والوقوف على جودتها؟
يتم تكليف كل متمرّن على جِدّة بالعمل على حلقة بحث في موضوع من اختياره ويتم تدقيق هذه الحلقات من قبل لجنة التمرين.
- ما هي آلية تحديد المحتوى التدريبي الذي يُقدّم خلال جلسات التمرين؟
في شهري تشرين الثاني وكانون الأول من كل عام يتم العمل على وضع خطة عمل سنوية من قبل لجنة التمرين تحتوي على المحاضرات التي سيتم تقديمها خلال السنة التالية، ويتم عرض هذه الخطة على مجلس فرع النقابة للمصادقة عليها، وفي كل شهر يتم وضع برنامج تنفيذي تُحدّد من خلاله المحاضرات التي سيتم تقديمها للمتمرّنين بحيث يتم انتقاؤها من خطة العمل السنوية.
- كيف يتم التأكد من حضور المتمرّن لمحاضرات التمرين؟
في بداية جلسات التمرين يقوم المحامين المتمرّنين بالتوقيع على سجل يثبت حضورهم لهذه الجلسات.
- هل يوجد متابعة للعمل التدريبي للوقوف على مدى نجاح التدريب المقدم وتلافي الأخطاء في حال وجودها؟
مع نهاية كل سنة يتم وضع تقرير خطي من قبل لجنة التمرين يتضمن الملاحظات عن المحاضرات التي تم تقديمها وعن الأوضاع العامة للمتمرّنين، ويتم رفع هذا التقرير إلى مجلس فرع النقابة.
- كيف يتم تقييم المحامي المتمرّن والوقوف على مدى كفاءته في الانتقال إلى جدول الأساتذة؟
يتم ذلك من خلال تقديم المحامي المتمرّن لبحث في مجال معين يتم العمل عليه من قبله بإشراف محامٍ أستاذ، إضافة لامتحان تحريري، وجلسة مناقشة علنية مفتوحة تتم في مقر فرع نقابة المحامين بحلب بحضور المحامين المتمرّنين بشكل الزامي، ويتم خلالها اختبار المتمرّن شفهيّاً من قبل أعضاء مجلس فرع النقابة الذين يقومون بدور لجنة اختبار، يتم فيها مناقشة المتمرّن بمواضيع قانونية أساسية مختلفة. وبالطبع يتم التأكد من اتباع المتمرّن للتمرّين المفروض من خلال بعض الثبوتيات المتعلقة بمواظبته على مكتب أستاذه وحضور محاضرات التمرّين وحضور جلسات المحاكم.

■ ضمن نظام التمرين المُتَّبَع ما الذي يشكل الثَقْل الأكبر في نجاح التمرين؟

أرى أنَّ كل ما يتم تقديمه خلال مرحلة التدريب يغطي جانب هام يحتاجه المحامي المتمرن لكن أعتقد بأنَّ المحتوى التدريبي إضافة لكفاءة المدرب الذي يقدِّم هذا المحتوى أهمية كبيرة في وصول المعلومات الأساسية والصحيحة للمتمرنين.

■ استناداً لظروف التدريب الراهنة، ما هي مقترحاتك لتحسين التدريب؟

في ظل الوضع الراهن أرى بأن توفير مكان أكثر ملائمة لجلسات التمرين وكذلك وسائل إيضاحية ذات جودة عالية سيعمل على تقديم إضافة لنجاح العملية التدريبية، إضافة إلى العمل على تدقيق أكبر لرسائل الأستاذة المقدمة للانتقال الى جدول الأستاذة.

مع كامل التقدير والشكر

4.2. مقابلة مع المحامي الأستاذ رامي خوري (عضو لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب):

■ ما هي مدة عملك في لجنة التمرين؟

عضو في لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب منذ عام 2014.

■ ماهي وسائل التدريب المُتَّبَعَة في تدريب المحامين خلال جلسات التمرين؟

تتضمن جلسات التمرين محاضرات وورشات عمل، فهناك طبيعة محاضرات لا تحتل ورشة عمل، وأيضاً هناك محاضرين لا يملكون القدرة على إدارة ورشات عمل فطبيعتهم نمطية في تقديم المعلومات وبالتالي يتم اعتماد المحاضرات النظرية؛ وكذلك يتم طرح كل فترة نظام حلقة بحث لاجتهاد المتمرن في موضوع ما وسابقاً تم تشكيل الفريق العلمي من المتمرنين بحسب الرغبة وتم الاعتماد فيه بالأساس على طلاب وحملة شهادات الدراسات العليا.

■ ما هو عدد جلسات التدريب خلال السنة؟

لجنة التمرين دورها إدارة التمرين من خلل وضع خطة عمل للمحاضرات حيث يتم إعطاء أربع محاضرات كل شهر وتعطى لمجموعتين نظراً لضخامة العدد.

■ ما هي آلية تحديد برنامج المحاضرات (المحتوى التدريبي)؟

في عام 1992 ظهر المنهاج العام الموحد للتمرين لكن لم يتم الالتزام به، ومضمونه أن يوضع نظام موحد لكافة الفروع للتقيد به، أي يوضع خطة سنوية يقرها المجلس النقابي فالنظام الموحد معطل وبقيت الفروع تعتمد على الاجتهادات الشخصية. فبدورنا ولتحديد المحتوى التدريبي يتم وضع خطة سنوية من خلال أولاً تحديد أمهات القوانين (المدني – العقوبات – البيئات – أصول المحاكمات المدنية والجزائية – الأحوال الشخصية – مجالات متنوعة)، بحيث تكون الغاية إغناء المتمرن بمحاضرات مهنية تفيده على أرض الواقع وعليه يتم توزيع المحاضرات على أساس ضخامة وأهمية المعلومات في كل من هذه القوانين.

■ بناء على ما تفضلتم به ألا يتم الأخذ بعين الاعتبار ضالة معرفة المحامي المتمرن في مجال معين عند تحديد المحتوى التدريبي؟

يتم تحديد المحتوى التدريبي بالنظر لأهمية الموضوع الذي سيتم طرحه أكثر من النظر لضالة معرفة المتمرنين في مجال ما، فالأولوية للجانب المهني.

■ عند وضع البرنامج السنوي للمحاضرات هل يتم الإحاطة بمجالات (المحاضرات العملية – المحاضرات والدروس التطبيقية – المحاضرات المسلكية والمهنية) كافة والمنصوص عليها في المنهاج العام الموحد؟

يتم وضع خطة عمل منهجية تراعي تنوع مضامين المحاضرات ما بين مدني وجزائي وشرعي وغيرها، والفكرة ألا تكون المحاضرات أكاديمية ونظرية فالمحاضرة تطبق لمحاضرات علمية ذات طابع مهني، فيأتي المحاضر ويتم الطلب منه أن يكون محاضر مهني وليس أكاديمي. حيث يتم إعطاء الأولوية للمحاضرات التطبيقية ثم العلمية ثم المسلكية.

■ من خلال عملك في التمرين هل هناك مجالات أخرى غير المذكورة في المنهج العام الموحد لنظام التمرين (المحاضرات العملية – المحاضرات والدروس التطبيقية – المحاضرات المسلكية والمهنية) وترى بأنه يجب زجها في برامج المحاضرات؟

برأيي أن تكون مهارات التواصل ركن أساسي من المحاضرات لضرورة القدرة على التأثير كون التواصل من أهم المهارات في مهنة المحاماة، فالمحامي الذي يفتقد مهارة التواصل مع الموكلين سيفشل، كما أرى بأنه يجب إضافة جلسات تعمل على تقوية اللغة العربية والصياغة. لكن بالمجمل الأمر يعتمد على الاجتهاد الشخصي للمحامي.

■ من المسؤول عن اختيار المدربين؟

يتم تحديد المحاضرين من قبل لجنة التمرين، فلجنة التمرين تقوم بإدارة عملية التمرين ولا يقتصر دورها على إعطاء المحاضرات وإن كانت تشارك بها،

■ وفقاً للمادة ١٤ من المنهج العام الموحد لنظام التمرين تعمل لجنة التمرين على وضع محاضرات مقترحة لسنة كاملة. وبما أن مدة التمرين هي سنتان.. ما هي الآلية المتبعة لضمان وصول المحتوى التدريبي لكافة المحامين المتمرنين دون تكرار أو نقصان؟

يتم التركيز على عدم إهمال أي معلومات هامة وبالمقابل يمكن تكرار نفس المحاضرات بالنسبة لبعض المتمرنين، فتتطلب المحاضرات يحتاج للتفرغ والواقع العملي يعترض وضع خطة عمل تناسب هذا الوضع، فهو بحاجة لكوادر أكبر وموقع أكبر، وأرى أنَّ توفير قاعة أكبر ضمن القصر العدلي يساهم في استقطاب عدد أكبر من المحاضرين ويسمح بتنويع الموضوعات المعطاة وهذا يسمح بتوزيع المجموعات لعدد أكبر.

■ ضمن نظام التمرين المتبّع ما الذي يشكل الثقل الأكبر في نجاح التمرين؟

من خلال أرض الواقع أرى بأن شخصية المحاضر تلعب دور هام بنجاح التدريب بالإضافة لكفاءته، إضافة إلى أنَّ المنتج الأكبر للتأهيل والتدريب هو أرض الواقع (التمرين أثناء العمل).

■ كيف يتم تقييم المحامي المتمرن والوقوف على مدى كفاءته للانتقال إلى جدول الأساتذة؟

يتم تنظيم فحص تحريري من قبل لجنة التمرين ويتم إعطاء علامة عليه، كما أنَّ حضور المحاضرات عليه علامة، والشفهي من خلال جلسة الانتقال الى جدول الاساتذة عليه علامة، أيضاً يوجد علامة على الرسالة بعد موافقة رئيس الفرع ورئيس لجنة التمرين عليها.

■ كثر الحديث مؤخراً عن إلغاء فترة التمرين والإستعاضة عنها بإنشاء معهد لتأهيل وتدريب المحامين؟ هل أنت مع أو ضد؟

لست مع فكرة انشاء معهد لتدريب المحامين وأعتقد أنه سيكون خطوة للوراء فالمحامين المتمرنين يكتسبون صفة المحامي بمجرد التسجيل في النقابة أما وجود المعهد سيكون عائقاً أمامهم قبل اكتسابهم هذه الصفة، ويجب على نظام التمرين أن يحاكي أرض الواقع، وتعدد المحامين الأساتذة المشرفين على المتمرنين يعني تعدد الخبرات وهذا يغني المحامي المتمرن نتيجة احتكاكه بخبرات مختلفة أي تنوع المعرفة العلمية أما التدريب من خلال المعهد يعني حصر التدريب بكادر قد يكون هناك خوف من ألا يكون أهلاً للتدريب سواء من الناحية العلمية أو حتى الإدارية.

مع كامل التقدير والشكر

5.2. مقابلة مع المحامية الأستاذة روعة عيروض (عضوة لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب):

- ما هي مدة عملك في لجنة التمرين؟
عضو في لجنة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب منذ عام 2014.
- ماهي وسائل التدريب المُتبعة في تدريب المحامين خلال جلسات التمرين؟
يتم اتباع أسلوب ورشات العمل خلال التدريب لكن هنالك بعض القوانين التي لا يمكن إعطاؤها إلا من خلال محاضرات نظرية، كما أنّ بعض جلسات التمرين تقسم لقسمين الأول محاضرة نظرية والثاني ورشة عمل تتعلق بالقسم النظري، كما أنه يتم أحياناً تكليف المحامين المتمرّنين بالعمل على حلقات بحث.
- ما هو عدد جلسات التدريب خلال السنة؟
يوجد أربع محاضرات في كل شهر إجمالاً ويتم إعطاء المحاضرة مرتين في نفس اليوم بعد تقسيم المحامين المتمرّنين إلى مجموعتين.
- ما هي آلية تحديد برنامج المحاضرات (المحتوى التدريبي)؟
يتم وضع خطة سنوية تتضمن عناوين المحاضرات بكل المواضيع وكل شهر بشهره ننقّي المواضيع التي سيتم إعطاءها بحسب ظروف المحاضر.
- عند وضع البرنامج السنوي للمحاضرات هل يتم الإحاطة بمجالات (المحاضرات العملية – المحاضرات والدروس التطبيقية – المحاضرات المسلكية والمهنية) كافة والمنصوص عليها في المنهاج العام الموحد؟
يتم الإحاطة بالمجالات المذكورة، فكما يتم تقديم المحاضرات العلمية والتطبيقية نركز في المحاضرات على آداب المهنة والأمور المسلكية واللباس والمظهر الخارجي وكيفية التعامل مع القضاة والمحامين.
- من خلال عملك في التمرين هل هناك مجالات أخرى غير المذكورة في المنهج العام الموحد لنظام التمرين (المحاضرات العملية – المحاضرات والدروس التطبيقية – المحاضرات المسلكية والمهنية) وترى بأنه يجب زجها في برامج المحاضرات؟

تم سابقاً إجراء جلسات غير الزامية للمحامين المتمرنين في مهارات التواصل وكانت ناجحة، وأرى أنَّها مجال مفيد لمحامي المتمرن تساعد على القيام بعمله بسهولة أكبر، كما تم افتتاح دورة تقوية في اللغة الإنجليزية في مقر فرع نقابة المحامين بحلب للراغبين من المحامين المتمرنين باتباعها. ويمكن أن يكون تخصيص بعض المحاضرات في اللغة العربية إضافة تفيد المحامين المتمرنين في عملهم.

■ كيف يتم اختيار المدربين؟

يتم اختيار كل محاضر بحيث يعطي المحاضرة التي هي من اختصاصه، كذلك لا يقتصر التدريب على الأساتذة المحامين وإنما هناك قضاة أيضاً.

■ ضمن نظام التمرين المُتَّبَع ما الذي يشكل الثقل الأكبر في نجاح التمرين؟

أعتقد أنَّ كفاءة المدرب تلعب دور هام في نجاح التمرين.

■ كيف يتم تقييم المحامي المتمرن والوقوف على مدى أحييته في الإنتقال إلى جدول الأساتذة؟

يتم تحديد جلسة للإنتقال الى جدول الأساتذة وخلالها يقوم أعضاء مجلس النقابة بامتحان المتمرن بجلسة شفوية علنية.

■ كثر الحديث مؤخراً عن إلغاء فترة التمرين والاستعاضة عنها بإنشاء معهد لتأهيل وتدريب المحامين؟ هل أنت

مع أو ضد؟ (السلبيات والإيجابيات)

لست مع فكرة انشاء المعهد حيث يمكن أن يتسبب المعهد بتجميد المحامي فقد لا يستطيع ممارسة عمله كمحام الا بعد تخرجه من المعهد، إضافة إلى أنه قد نفع في المشكلة الأكاديمية في الإعطاء وتكون تكرار للمرحلة الجامعية.

■ ما هو عدد المحامين المتمرنين الذين يتدربون في مكتب المحامي الواحد؟

بحسب علمي أنه بسبب ظروف الحرب ونتيجة قلة عدد المحامين وعدم وجود مكاتب لدى المحامين الأساتذة لاستقبال المتمرنين النقابة المركزية سمحت ب (5) متمرنين بكل مكتب.

مع كامل التقدير والشكر

الملحق (3) – استعراض الدراسات السابقة:

الجدول (1/1): استعراض الدراسات السابقة				
ت	الدراسة	مكان وعينة الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة
1	(أمال، 2019)	<u>مكان الدراسة:</u> الجزائر. <u>عينة الدراسة:</u> 40\ من الموظفين الإداريين التابعين لمديرية جامعة محمد خيضر – بسكرة.	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب بدلالة أبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تنفيذ البرامج التدريبية - تقييم البرامج التدريبية). <u>المتغير التابع:</u> الأداء بدلالة أبعاده (المواظبة والمثابرة على العمل - الدقة والجودة في الإنجاز - التحفيز - العمل بروح الفريق).	١- وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء وكذلك. ٢- وجود علاقات بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين وهي علاقات مختلفة الشدة وجميعها طردية وأقواها العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز والتحفيز وبين تصميم البرامج التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز وكما تبين أن العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية التحفيز هي علاقة طردية متوسطة.
2	(سكساف، 2017)	<u>مكان الدراسة:</u> الجزائر. <u>عينة الدراسة:</u> 33\ من موظفي مجمع سونلغاز بسكرة.	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب بدلالة أبعاده: (الأثر والتعيين - الاحتياجات التدريبية - البرامج التدريبية). <u>المتغير التابع:</u> الأداء بدلالة أبعاده (جودة العمل - المهارات البشرية - السلوك الإبداعي).	١- وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية. ٢- توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية وأضعفها في البرامج التدريبية. ٣- لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية.
3	(محمد، 2017)	<u>مكان الدراسة:</u> السودان. <u>عينة الدراسة:</u> 35\ من المحاسبين والإداريين وتقني النظم والمراجعين	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب بدلالة أبعاده (وسائل التدريب - البرامج التدريبية - الاحتياجات التدريبية). <u>المتغير التابع:</u> الأداء.	١- التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. ٢- الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي الي تحقيق أهداف التدريب.

		والمصرفيين وشاغلي وظائف أخرى بينك فيصل الإسلامي السوداني - فرعي كوستي وربك.		٣- وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين. ٤- اختيار أسلوب التدريب علي حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية. ٥- تنوع البرامج التدريبية يساهم في رفع الأداء. ٦- الإهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي الي تحقيق أهداف التدريب ٧- توجد علاقة مباشرة إيجابية بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين. ٨- يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل.
4	(بن عزة، 2016)	<u>مكان الدراسة:</u> الجزائر. <u>عينة الدراسة:</u> \36\ من العمال داخل عيادة طبية جراحية ضياء بورقلة.	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب بدلالة أبعاده (برامج التدريب - المدربين - المتدربون). <u>المتغير التابع:</u> الأداء.	١- التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76% ٢- التدريب عنصر فعال في المؤسسة إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة. ٣- عناصر التدريب (برامج التدريب، المدربين، المتدربين) في عيادة الطبية الجراحية الضياء فاعلة وتساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة. ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين في المؤسسة تبعا لاختلافهم في الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).
5	(السرхан، 2013)	<u>مكان الدراسة:</u> الأردن.	<u>المتغير المستقل:</u>	١- جود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء الأدلاء السياحيين.

		<u>عينة الدراسة:</u> 199\ من مجموع العاملين في (12) شركة سياحية أردنية مسجلة لدى سوق عمان المالي.	التدريب بدلالة أبعاده (تصميم البرامج التدريبية - تحديد الاحتياجات التدريبية - اختيار المتدربين - اختيار المدربين). <u>المتغير التابع:</u> الأداء.	٢- وجود علاقات ارتباط قوية بين كل من تصميم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المدربين المناسبين واختيار المتدربين من جهة وبين أداء الأدلاء السياحيين من جهة أخرى وأن اتجاه هذه العلاقات طردي. ٣- علاقات عناصر التدريب المذكور وبين الأداء ومستوى الثقة مرتفع وهذا يشير إلى أنها تؤثر في أداء الأدلاء السياحيين بشكل كبير.
6	(Abdur Rahim & Isak, 2019)	<u>مكان الدراسة:</u> الصومال. <u>عينة الدراسة:</u> 50\ من المديرين والمحاسبين وموظفي شركة الاتصالات الوطنية في الصومال (NTL).	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب. <u>المتغير التابع:</u> الأداء.	١- طريقة التدريب الأكثر استخداماً في (NTL) هي طريقة التدريب أثناء العمل. ٢- أساليب التعلم المستخدمة في التدريب أثناء العمل في الشركة تتضمن: طريقة تناوب الوظيفة، وطريقة الإرشاد، والحث والتوجيه. ٣- أساليب التعلم المستخدمة في التدريب خارج مكان العمل فتشمل: المؤتمرات، وحلقات دراسية، وورش عمل، وإلقاء المحاضرات. ٤- افتقار (NTL) إلى متخصصي الموارد البشرية لإجراء برامج التدريب. ٥- إن تحديد احتياجات التدريب لا يتم بالشكل الصحيح، وهذا يؤدي إلى هدر في الوقت والمال. ٦- البرامج التدريبية قد لا تكون فعالة بسبب إرسال المتدربين إلى التدريب دون امتلاك مهارات أساسية حول موضوع التدريب.

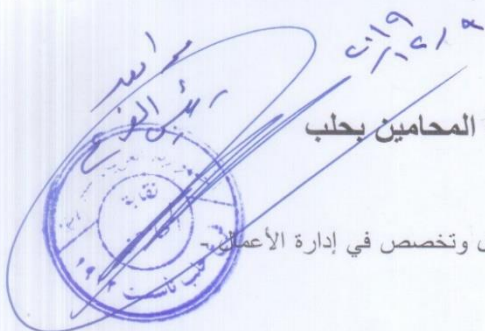
				٧- فعالية التدريب يعوقها عدم التزام الموظفين والإدارات بالتدريب. ٨- التدريب يخلق موقفاً إيجابياً لدى الموظفين لتحسن أدائهم لأنهم يشعرون أن المنظمة تدرك وتقدر مساهمتهم في تحقيق أهدافها كما تكون قابلية الموظفين للتكيف مع الأساليب والمعدات الجديدة من التدريب عالية مما يجعلهم أكثر إنتاجية مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام للشركة. ٩- يحسن التدريب أداء الموظفين في شركة الاتصالات الوطنية في الصومال كما يوفر فرصة ممتازة لهم للتعلم بشكل شامل عن الشركة والوظيفة.
7	(Morais & Siriwardena, 2019)	<u>مكان الدراسة:</u> سيريلانكا. <u>عينة الدراسة:</u> \104\ من الموظفين في المستوى الإداري المتوسط والعالي في شركة ملابس كبيرة في سيريلانكا.	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب والتطوير. <u>المتغير الوسيط:</u> مخرجات العملية التدريبية (القيادة الفعالة والتواصل الفعال وجودة العمل وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي) <u>المتغير التابع:</u> الأداء.	١- وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الرئيسية لتدريب الموظفين وأداء الموظف. تم التحقق من ذلك من خلال اختبار العلاقة بين المتغير المستقل - تدريب الموظفين - ومتغيرات وسيطة (القيادة الفعالة، والتواصل الفعال، وجودة العمل، وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي) والتي أثرت بشدة على المتغير التابع لأداء الموظف. ٢- تدريب الموظفين يساهم بنسبة 44.5 % من مستوى أدائهم. ٣- مستوى الأداء سيرتفع بمقدار 0.667 عند زيادة التدريب وحدة واحدة.

٤- تدريب الموظفين يعزز عوامل الوساطة الخمسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين الإداريين بشكل إيجابي. ٥- تدريب الموظفين هو أداة فعالة يمكن أن تستخدمها المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية. ٦- الأداء المعزز للموظفين يعزز أداء المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية. ٧- التدريب يشحذ المهارات ويغير المواقف والسلوكيات ويغرس المعرفة الجديدة مما يعزز بدوره أداء الموظفين. ٨- من خلال التدريبات، يمكن للموظفين تعلم تقنيات جديدة لتحسين أدائهم الوظيفي، والبقاء على اطلاع دائم على التكنولوجيا المتغيرة بسرعة أو لاكتساب المعرفة حول نظام جديد من شأنه أن يعزز مستويات الكفاءة والإبداع لدى الموظفين والتي تعد ضرورية في أداء وظائفهم. ٩- وجود رابطاً قوياً بين التدريب والأداء. ١٠- التدريب لا يعزز فقط فعالية القيادة والتواصل وجودة العمل وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي والتي بدورها ستعزز أداء الموظفين، ولكن أيضاً وجود قوة عاملة إدارية مؤهلة بشكل جيد مع زيادة الكفاءات بزيادة المعرفة والمهارات والقدرات.				
١- هناك علاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظف.	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب والتطوير.	<u>مكان الدراسة:</u> باكستان.	(Waqar, 2018)	8

		<u>عينة الدراسة:</u> 350\ من الموظفين من جميع البنوك في باكستان.	<u>المتغير التابع:</u> الأداء.	٢- للتدريب والتطوير تأثير إيجابي على أداء الموظف فكلهما يحسنان الأداء. ٣- المنظمات بحاجة تدريب وتطوير موظفيها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.
9	(Shafik, 2017)	<u>مكان الدراسة:</u> ماليزيا. <u>عينة الدراسة:</u> 105\ من موظفين في شركة خاصة في ماليزيا.	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب بدلالة أبعاده (التدريب أثناء العمل والتدريب خارج مكان العمل والإثراء الوظيفي والدوران الوظيفي) <u>المتغير التابع:</u> الأداء.	جميع أبعاد التدريب المدروسة والمتمثلة بـ (التدريب أثناء العمل - التدريب في المراكز التدريبية - الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي) لها تأثير إيجابي ضئيل على أداء الموظف باستثناء الإثراء الوظيفي فله تأثير كبير على الأداء
10	(Ramya, 2016)	<u>مكان الدراسة:</u> الهند. <u>عينة الدراسة:</u> 22\ مدير وموظف في مصنع مانجلور (الصناعة الأنابيب) بالهند.	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب. <u>المتغير التابع:</u> الأداء.	١- التدريب يهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المرغوب فيه. ٢- يلعب التدريب دوراً حيوياً في بناء الكفاءات للموظفين الجدد وكذلك الحاليين لأداء وظائفهم بطريقة فعالة. ٣- يساعد التدريب على التغلب على أوجه القصور في أي مجال ذي صلة بالوظيفة. ٤- يعتبر التدريب نوع من الاستثمار من قبل الشركة فهي لا تحقق فقط عائد مرتفع على الاستثمار ولكن أيضاً تحقق ميزة تنافسية. ٥- الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين.

٦- كل نوع من الشركات تصمم برامج التدريب والتطوير بحسب نشاطها، والغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظفون بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي. ٧- برامج التدريب هي المنشط الذي يحتاجه العمال لتحسين أدائهم وقدراتهم، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة الإنتاجية التنظيمية. ٨- ينبغي تصميم التدريب على أساس الاحتياجات والأهداف المحددة للشركة. ٩- التدريب الفعال هو التدخل المدروس المصمم في تحقيق التعلم الضروري لأداء الموظف المحسن.				
١- أداء المنظمة يعتمد على التزام الموظف والذي بدوره يعتمد على سياسة الموارد البشرية في التدريب والتطوير. ٢- التدريب أصبح أمراً هاماً لدي الموظفين لعلمهم أنه يساعد على الترقى الوظيفي بسرعة. ٣- التدريب له تأثير كبير على التزام وأداء عمل الموظف، فمن المهم تعزيز وتطبيق التدريب كجزء من جداول الأعمال التنظيمية في تحقيق الأهداف التنظيمية. ٤- التدريب يؤدي إلى حد كبير إلى تحسين أداء الموظف ولكنه ليس العامل الوحيد الذي يؤدي إلى الأداء الجيد بل هناك مزيج من العوامل الأخرى.	<u>المتغير المستقل:</u> التدريب. <u>المتغير التابع:</u> الأداء.	<u>مكان الدراسة:</u> الهند. <u>عينة الدراسة:</u> \108\ من موظفي البنوك.	(Bhat, 2013)	11
المصدر: إعداد الباحث				

الملحق (4) – موافقة رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب على إجراء البحث:



السيد رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب

مقدمه: رامي رياض دقي - طالب ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال -
الجامعة الافتراضية السورية.

أرجو موافقتكم لإجراء بحث مشروع التخرج في فرع نقابة المحامين بحلب
بعنوان: "أثر آلية تمرين المحامين السوريين على مستوى أداء المحامين المتمرنين"
بإشراف الأستاذ الدكتور سليمان علي.

ويحتاج إتمام البحث لمعلومات، لابد للحصول عليها من توزيع استبانة على السادة
المحامين المتمرنين بفرع نقابة المحامين بحلب، وإجراء مقابلات مع الأساتذة أعضاء
لجنة التمرين.

علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها بعد موافقتكم، ستستخدم فقط لأغراض
البحث العلمي.

يرجى الاطلاع ومخاطبة من يلزم لتزويدي بمعلومات تتعلق بأعداد المحامين المتمرنين
وآلية التمرين المتبعة ومعلومات عن فرع نقابة المحامين بحلب. كما يرجى السماح
بتوزيع الاستبانة الخاصة بالبحث على السادة المحامين المتمرنين.

وتقبلوا فائق الاحترام مع الشكر الجزيل

حلب ٢٠١٩/١٢/٢٠م

مقدم البحث رامي دقي

الأستاذ رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب

أه محبة الطالب رامي دقي صاحب عمل شقيق

بوجه تدرج المحامين المتمرنين وجميع المعلومات

المتضمنة في الاستبانة هي مخصوصة السيد رئيس نقابة المحامين

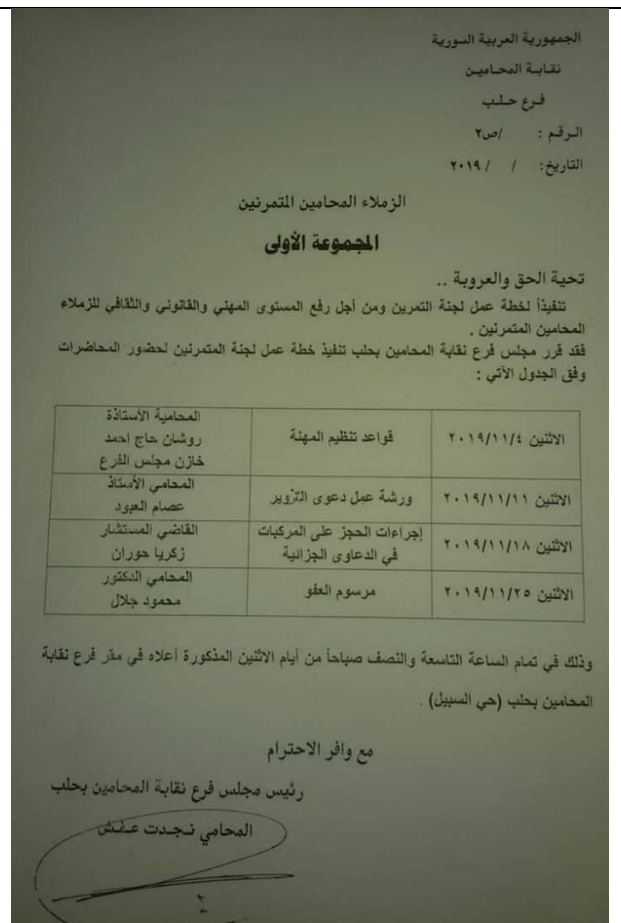
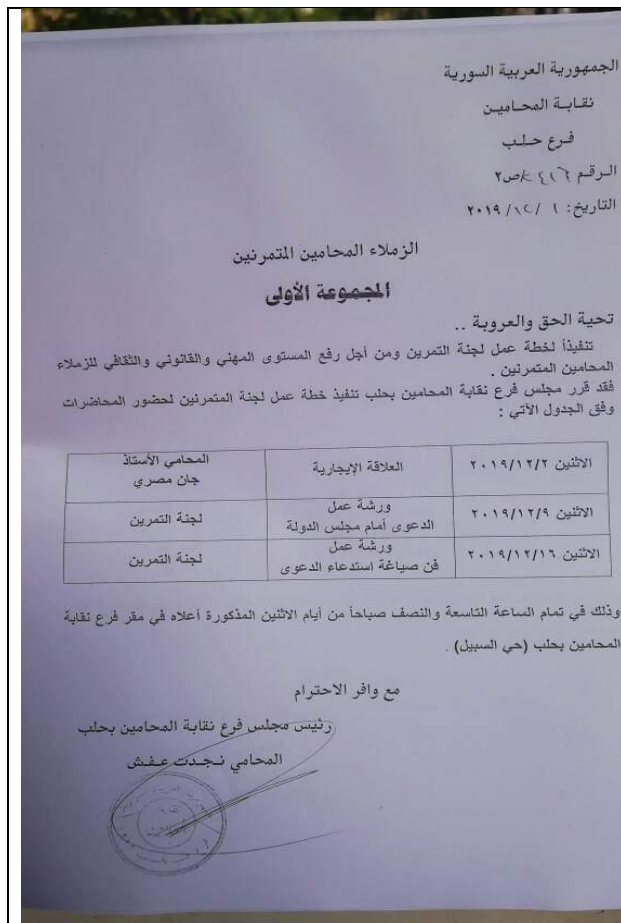
أ. د. سليمان علي الفاضل رئيس فرع نقابة المحامين بحلب

١٩٩١٢٠٠٨٤٧

الملحق (5) – صورة متعلقة بمرحلة التمرين في فرع نقابة المحامين بحلب:

• برامج محاضرات التمرين في فرع نقابة المحاماة بحلب عن عام (2019):

الجمهورية العربية السورية نقابة المحامين فرع حلب الرقم: ٢٥/٨٠٤ التاريخ: ٢٠١٩/٥/٢١	الجمهورية العربية السورية نقابة المحامين فرع حلب الرقم: ٢٥/٨٠٤ التاريخ: ٢٠١٩/٥/٢١																					
الزملاء المحامين المتمرنين المجموعة الأولى تحية الحق والعروبة .. تنفيذاً لخطة عمل لجنة التمرين ومن أجل رفع المستوى المهني والقانوني والثقافي للزملاء المحامين المتمرنين . فقد قرر مجلس فرع نقابة المحامين بحلب تنفيذ خطة عمل لجنة التمرين لحضور المحاضرات وفق الجدول الآتي : <table border="1"> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/١٧</td> <td>دعوى الزواج ورشة عمل</td> <td>المحامي الأستاذ عرفة حاج علي مع لجنة التمرين</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢٤</td> <td>الملف التنفيذي ورشة عمل</td> <td>المحامي الدكتور أحمد دباس رئيس لجنة التمرين</td> </tr> </table> وذلك في تمام الساعة التاسعة والنصف صباحاً من أيام الاثنين المذكورة أعلاه في مقر فرع نقابة المحامين بحلب (حي السبيل). مع وافر الاحترام رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب المحامي سالم كريم	الالتين ٢٠١٩/٥/١٧	دعوى الزواج ورشة عمل	المحامي الأستاذ عرفة حاج علي مع لجنة التمرين	الالتين ٢٠١٩/٥/٢٤	الملف التنفيذي ورشة عمل	المحامي الدكتور أحمد دباس رئيس لجنة التمرين	الزملاء المحامين المتمرنين المجموعة الأولى تحية الحق والعروبة .. تنفيذاً لخطة عمل لجنة التمرين ومن أجل رفع المستوى المهني والقانوني والثقافي للزملاء المحامين المتمرنين . فقد قرر مجلس فرع نقابة المحامين بحلب تنفيذ خطة عمل لجنة التمرين لحضور المحاضرات وفق الجدول الآتي : <table border="1"> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/١</td> <td>ورشة عمل الدعوى المصرفية</td> <td>القاضي المستشار عمران حذاء</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٨</td> <td>لقاء خاص</td> <td>مجموعة التمرين الساعة ١٠/ صباحاً</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/١٥</td> <td>محاكم مجلس الدولة والوطن بأحكامها</td> <td>المحامي الأستاذ جوان العمري</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢</td> <td>الجرينة الالكترونية</td> <td>المحامي الأستاذ نجدة عفت أمين سر مجلس الفرع</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢٩</td> <td>قانون تنظيم المهنة</td> <td>المحامي الأستاذ محمد بشر بطرني عضو مجلس الفرع</td> </tr> </table> وذلك في تمام الساعة التاسعة والنصف صباحاً من أيام الاثنين المذكورة أعلاه في مقر فرع نقابة المحامين بحلب (حي السبيل). مع وافر الاحترام رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب المحامي سالم كريم	الالتين ٢٠١٩/٥/١	ورشة عمل الدعوى المصرفية	القاضي المستشار عمران حذاء	الالتين ٢٠١٩/٥/٨	لقاء خاص	مجموعة التمرين الساعة ١٠/ صباحاً	الالتين ٢٠١٩/٥/١٥	محاكم مجلس الدولة والوطن بأحكامها	المحامي الأستاذ جوان العمري	الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢	الجرينة الالكترونية	المحامي الأستاذ نجدة عفت أمين سر مجلس الفرع	الالتين ٢٠١٩/٥/٢٩	قانون تنظيم المهنة	المحامي الأستاذ محمد بشر بطرني عضو مجلس الفرع
الالتين ٢٠١٩/٥/١٧	دعوى الزواج ورشة عمل	المحامي الأستاذ عرفة حاج علي مع لجنة التمرين																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٢٤	الملف التنفيذي ورشة عمل	المحامي الدكتور أحمد دباس رئيس لجنة التمرين																				
الالتين ٢٠١٩/٥/١	ورشة عمل الدعوى المصرفية	القاضي المستشار عمران حذاء																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٨	لقاء خاص	مجموعة التمرين الساعة ١٠/ صباحاً																				
الالتين ٢٠١٩/٥/١٥	محاكم مجلس الدولة والوطن بأحكامها	المحامي الأستاذ جوان العمري																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢	الجرينة الالكترونية	المحامي الأستاذ نجدة عفت أمين سر مجلس الفرع																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٢٩	قانون تنظيم المهنة	المحامي الأستاذ محمد بشر بطرني عضو مجلس الفرع																				
الجمهورية العربية السورية نقابة المحامين فرع حلب الرقم: ٢٥/٨٠٤ التاريخ: ٢٠١٩/٥/٢١ الزملاء المحامين المتمرنين المجموعة الأولى تحية الحق والعروبة .. تنفيذاً لخطة عمل لجنة التمرين ومن أجل رفع المستوى المهني والقانوني والثقافي للزملاء المحامين المتمرنين . فقد قرر مجلس فرع نقابة المحامين بحلب تنفيذ خطة عمل لجنة التمرين لحضور المحاضرات وفق الجدول الآتي : <table border="1"> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢١</td> <td>لقاء مهني</td> <td>المحامي الأستاذ نجدة عفت رئيس مجلس الفرع</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢٨</td> <td>دعوى القالب والمفقود وتثبيت الوفاة</td> <td>المحامي الأستاذ عدنان حاج علي</td> </tr> </table> وذلك في تمام الساعة التاسعة والنصف صباحاً من أيام الاثنين المذكورة أعلاه في مقر فرع نقابة المحامين بحلب (حي السبيل). مع وافر الاحترام رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب المحامي نجدة عفت	الالتين ٢٠١٩/٥/٢١	لقاء مهني	المحامي الأستاذ نجدة عفت رئيس مجلس الفرع	الالتين ٢٠١٩/٥/٢٨	دعوى القالب والمفقود وتثبيت الوفاة	المحامي الأستاذ عدنان حاج علي	الجمهورية العربية السورية نقابة المحامين فرع حلب الرقم: ٢٥/٨٠٤ التاريخ: ٢٠١٩/٥/٢١ الزملاء المحامين المتمرنين المجموعة الأولى تحية الحق والعروبة .. تنفيذاً لخطة عمل لجنة التمرين ومن أجل رفع المستوى المهني والقانوني والثقافي للزملاء المحامين المتمرنين . فقد قرر مجلس فرع نقابة المحامين بحلب تنفيذ خطة عمل لجنة التمرين لحضور المحاضرات وفق الجدول الآتي : <table border="1"> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢</td> <td>ورشة عمل فن المرافعة الشفهية</td> <td>مجموعة من الأستاذة بإشراف لجنة التمرين</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢٩</td> <td>ورشة عمل لائحة الاستئناف</td> <td>القاضي المستشار أمل الشوشة</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/١٩</td> <td>ورشة عمل تنظيم الوكالة</td> <td>مجموعة من الأستاذة بإشراف لجنة التمرين</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢٦</td> <td>ورشة عمل منهجية إعداد الأبحاث القانونية</td> <td>المحامي الدكتور أحمد دباس رئيس لجنة التمرين</td> </tr> <tr> <td>الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢</td> <td>لقاء خاص مهني تنظيمي</td> <td>المحامي الأستاذ سالم كريم رئيس مجلس الفرع</td> </tr> </table> وذلك في تمام الساعة التاسعة والنصف صباحاً من أيام الاثنين المذكورة أعلاه في مقر فرع نقابة المحامين بحلب (حي السبيل). مع وافر الاحترام رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب المحامي سالم كريم	الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢	ورشة عمل فن المرافعة الشفهية	مجموعة من الأستاذة بإشراف لجنة التمرين	الالتين ٢٠١٩/٥/٢٩	ورشة عمل لائحة الاستئناف	القاضي المستشار أمل الشوشة	الالتين ٢٠١٩/٥/١٩	ورشة عمل تنظيم الوكالة	مجموعة من الأستاذة بإشراف لجنة التمرين	الالتين ٢٠١٩/٥/٢٦	ورشة عمل منهجية إعداد الأبحاث القانونية	المحامي الدكتور أحمد دباس رئيس لجنة التمرين	الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢	لقاء خاص مهني تنظيمي	المحامي الأستاذ سالم كريم رئيس مجلس الفرع
الالتين ٢٠١٩/٥/٢١	لقاء مهني	المحامي الأستاذ نجدة عفت رئيس مجلس الفرع																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٢٨	دعوى القالب والمفقود وتثبيت الوفاة	المحامي الأستاذ عدنان حاج علي																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢	ورشة عمل فن المرافعة الشفهية	مجموعة من الأستاذة بإشراف لجنة التمرين																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٢٩	ورشة عمل لائحة الاستئناف	القاضي المستشار أمل الشوشة																				
الالتين ٢٠١٩/٥/١٩	ورشة عمل تنظيم الوكالة	مجموعة من الأستاذة بإشراف لجنة التمرين																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٢٦	ورشة عمل منهجية إعداد الأبحاث القانونية	المحامي الدكتور أحمد دباس رئيس لجنة التمرين																				
الالتين ٢٠١٩/٥/٢٢	لقاء خاص مهني تنظيمي	المحامي الأستاذ سالم كريم رئيس مجلس الفرع																				







• امتحان تحريري تمهيداً للانتقال إلى جدول الأساتذة:



• من جلسات انتقال المحامين المتمرنين إلى جدول الأساتذة:





• مجموعة من الإعلانات الموجهة للمحامين المتمرنين والمتعلقة بالتمارين:



الجمهورية العربية السورية

نقابة المحامين

فرع حلب

الرقم: ٢٥٨٤/ص

التاريخ: ٢٠١٩ / ١٨ / ١٤

السادة الزملاء المحامين المتمرنين الأكارم

تحية الحق والعروبة ...

تنفيذاً لقانون تنظيم مهنة المحاماة رقم ٣٠/ لعام ٢٠١٠ وللمنهاج العام الموحد لنظام التمرين .
وعملأً بأحكام المادة ١٢/ من نظام التمرين .

نهييب بالزملاء المحامين المتمرنين حضور كافة المحاضرات ودروس التمرين والمشاركة
الفعلية في كافة المناقشات والمناظرات التطبيقية وفحوص اختيار المحامين المتمرنين تمهيداً
لانتقالهم لجدول الأساتذة ولا يجوز أن يتغيب المحامي المتمرن عن حضورها إلا لمعذرة من
قبل رئيس مجلس الفرع .

تحت طائلة اعتباره مخالفاً بشروط التمرين وترتيب الآثار القانونية أصولاً .

أملأً من جميع المحامين المتمرنين الالتزام وفق المواعيد المحددة .

نشكر لكم تعاونكم

رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب

المحامي نجدة عفش



الجمهورية العربية السورية

نقابة المحامين

فرع حلب

الرقم : ٢٥٠/

التاريخ : ٢٠١٩ / /

الزميلات والزملاء المتمرنين

تحية الحق والعروبة ..

تقرر إجراء الامتحان التحريري للزملاء المرشحين للانتقال إلى جدول
الأساتذة في الساعة العاشرة من صباح يوم الخميس ٢٠١٩/٦/٢٠ مع إحضار
نسخة جاهزة للرسالة .

متمنين لكم التوفيق والنجاح

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس لجنة لتمرين

المحامي الدكتور أحمد دباس

الجمهورية العربية السورية

نقابة المحامين

فرع حلب

إعلان

الزميلات والزملاء الأكارم

تحية الحق والعروبة...

تقرر إجراء جلسة انتقال إلى جدول المحامين الأساتذة للزملاء المحامين المتمرنين...

وذلك في الساعة التاسعة والنصف صباحاً من يوم الاثنين الواقع ٢٠١٩/١٢/٣٠ في مقر فرع النقابة بحلب

متمنين النجاح للجميع .

مع وافر الاحترام

حلب ٢٠١٩/١٢/١٦

رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب

— حضور المتمرنين إلزامي

المحامي نجدة عفش



إعلان

تحية الحق والعروبة...

يقوم فرع نقابة المحامين بحلب وبالتعاون مع جمعية شهباء الخير دورة تقوية في اللغة الانكليزية للزملاء المحامين المتمرنين بفرع حلب .

تقسم الدورة إلى قسمين :

القسم الأول

تقوية عامة تشمل المهارات الخمس

١- القواعد

٢- المحادثة

٣- اللفظ

٤- الكتابة

٥- الاستماع

القسم الثاني

تقوية عامة تشمل

١- طريقة التعامل مع النصوص

القانونية والحقوقية

٢- المصطلحات القانونية والحقوقية

٣- كتابة أهم العقود باللغة الانكليزية

مدة الدورة : ٧٥ يوم بما يعادل ٣٠ / جلسة . مدة الجلسة : ساعة وثلاثون دقيقة .

رسم الدورة : ٥٠٠٠ ل.س تدفع للمشرف من جمعية شهباء الخير .

عدد المشاركين في كل مجموعة : ٢٥ / زميل .

يشارك في الدورة المدرسين :

الأستاذ حمدي نجار : ماجستير ترجمة وتعليم .

الأستاذ عبد الكريم نحاس : إجازة في الأدب الانكليزي .

تبدأ الدورة اعتباراً من يوم الأحد ٢٠١٩/٦/٣٠ الساعة ٣ - ٤.٣٠ و ٥ - ٦.٣٠ في مقر

فرع النقابة .

يعطى المشارك بالدورة شهادة حضور واتباع دورة .

التسجيل لدى لجنة التمرين : الزميلة ميسون عمر - والزميل فراس شريق .

رئيس مجلس فرع نقابة المحامين بحلب

المحامي سالم كريم

رئيس مجلس إدارة

جمعية شهباء الخير