

Syrian Arab republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education

وزارة التعليم العالي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

تأثير برامج التدريب على أداء العاملين في المنظمات الدولية - دراسة عملية في منظمة اليونيسف في سورية

**The impact of training programmes on the performance of employees in international organizations – a practical study at UNICEF in Syria**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد:

الطالب: فادي آرتين

**Fadi\_88107**

إشراف:

الأستاذ الدكتور باسم غدير غدير

2020

# الإهداء

بعد الجهد المضني والسهر الطويل وبعد أن أكرمني ربّي بإنجاز هذا البحث، أهدي ثمرة نجاحي....

إلى من وقفت بجانبني وتحملت حلو الحاية ومرّها، إلى شريكة عمري ودربي

حبييتي....زوجتي نتالي

إلى من بفضلهما وُجدت في هذه الدنيا وبتعبهما وجهدتهما حققت كل نجاحاتي

نور عيوني....والدي ووالدتي

إلى رفيق الدرب وروح الحياة، إلى سندي في هذه الدنيا من الحياة للمماة

أخي الغالي....باسل

إلى الضحكة البسمة الفرح العشق الروح الجمال، إلى أعلى هدية وهبها لي الله

إبني ونبض قلبي....كريستيان

فادي جان آر تين

# الشكر والتقدير

عرفاناً بالجميل يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من وقف إلى جانبي في دراستي هذه، وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور باسم غدير غدير الذي قدم لي الدعم والتوجيه والإرشاد ولم يبخل عليّ بعلمٍ أو وقتٍ أو جهدٍ حتى أبصرَ هذا العمل النور.

وأتقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدونه من مقترحات قيمة تهدف إلى تصويب ما يرد في هذه الرسالة من خطأ وإلى الارتقاء بها.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى زملائي وزميلاتي في في منظمة اليونيسف وزملائي وزميلاتي الأعزاء في الجامعة الذين تشاركوا معي عناء الدراسة وتقاسموا معي المصاعب وساعدوني في إتمام دراستي وإكمال هذه الرسالة. كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة أو بالإرشاد وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

كما وأخص بالشكر الجزيل صديقي العزيز عبد الرحيم الذي ساندني ووقف لجانبي وأرشدني بكل محبة ورحابة صدر في إنجاز هذا العمل.

شكراً جزيلاً لكم جميعاً.....

# ملخص الدراسة

الطالب فادي آرتين

عنوان البحث تأثير برامج التدريب على أداء العاملين في المنظمات الدولية - دراسة عملية في منظمة اليونيسف في سورية

الجامعة الافتراضية السورية عام: 2020

إشراف الأستاذ الدكتور باسم غدير غدير

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير برامج التدريب المتبعة في منظمة اليونيسف على أداء العاملين في جميع الفروع العاملة في سورية، وتحديد تأثير كل برنامج من هذه البرامج على مدى أداء العاملين في منظمة اليونيسف، وهذه البرامج هي: برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training، برنامج التدريب الخارجي External Training، برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Staff Exchange and Stretch Assignment، وبرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Agora) Online courses.

يتألف مجتمع البحث من جميع موظفي اليونيسف في سورية. تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والمتمثلة بكافة موظفي اليونيسف في سورية وبلغ عددهم 220 موظفاً، وقد قام بالرد على الاستبيان 100 موظف، أي أن نسبة الاستجابة وصلت إلى 45% فنجد أن حجم العينة مناسب جداً.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهجية عامة للبحث، وعلى المنهج الوصفي التحليلي كأحد السياقات الإجرائية للمناهج المتبعة في علوم الإدارة، بالإضافة إلى اعتماده على البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع كالدراسات السابقة والمقالات العلمية. كما أن الباحث اعتمد على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، وقام الباحث بتصميمها بالاعتماد على الأدبيات المنشورة وتم توزيعها على مجتمع البحث المكون من 220 موظفاً في منظمة اليونيسف في كافة فروعها العاملة في سورية، ومن ثم اعتمد الباحث على برنامج الـ SPSS في تحليل البيانات والحصول على النتائج.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لبرامج التدريب على أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية. وعليه فقد تبين للباحث أن برامج التدريب في منظمة اليونيسف في سورية تتمتع بتأثير إيجابي على أداء

العاملين في المنظمة وبالتالي فإن وجودها يحسن من أدائهم، كما أن لكل برنامج من هذه البرامج على حدى أثر إيجابي على أداء العاملين وتختلف شدة التأثير من برنامج لآخر. كما خرجت الدراسة إلى أن برنامج التدريب الداخلي له الأثر الأكبر على أداء العاملين من بين برامج التدريب الأخرى.

#### **وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات الآتية:**

- تفعيل برامج التدريب بمختلف أشكالها في المنظمة بشكل أكبر بما يخدم جميع الأطراف المعنية لما لها من أثر بالغ الأهمية على تحسين أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية.
- زيادة تفعيل برنامج التدريب الداخلي لأثره المهم على أداء العاملين ولكونه البرنامج الأهم من وجهة نظر العاملين.
- تحفيز وتشجيع الموظفين أكثر للتوجه نحو برنامج التدريب الخارجي في حال لم يتمكنوا من العثور على الفرصة التدريبية الملائمة لحاجاتهم في البرامج الأخرى.
- زيادة دور وفعالية برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين لما لها من أثر إيجابي على أداء العاملين.
- عدم القبول بإهمال العملية التدريبية في يونيسف سوريا بسبب الضائقة المالية وبسبب الظروف الراهنة لجائحة كورونا وما لها من تأثيرات اقتصادية سلبية وأيضاً لتأثيرها الكبير على منع التنقل والسفر.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، المنظمات الدولية، منظمة اليونيسف، أداء العاملين.

# Abstract

**This study aimed** to determine the impact of UNICEF training programmes on the performance of the employees in all UNICEF-Syria, and determine the impact of each of these programmes individually on the performance of UNICEF staff, and these programmes are: the UN /UNICEF Training program, the External Training programme, the Staff Exchange and Stretch Assignment program, and the distance training program by the website (Agora).

**The research community** consists of all UNICEF staff in Syria. The questionnaire was distributed to the study sample represented by all UNICEF employees in Syria, the number of the employees was 220 employees. 100 employees responded to the survey, meaning that the response rate reached 45%, so we find that the sample size is very appropriate.

**Study tools:** The researcher relied on the deductive approach as a general methodology for research, and on the descriptive analytical approach as one of the procedural contexts of the graduated curricula in management sciences, in addition, he depended on secondary data obtained from references and various sources related to the subject such as previous studies and scientific articles. The researcher also relied on the primary data obtained through the questionnaire, and the researcher designed it based on the published literature and was distributed to the research community consisting of 220 employees at UNICEF in all its branches in Syria, and then the researcher relied on the SPSS program in Analyze data on results.

**The study concluded** that there is a significant effect of training programmes on the performance of UNICEF staff in Syria. Accordingly, it became clear to the researcher that the training programmes at UNICEF in Syria have a positive impact on the performance of employees in the organization and therefore, these programmes improve the performance of the employees, also, each of these programmes has a positive impact on the performance of the employees and the intensity of the impact varies from one program to another. The study also concluded that the Internal Training Programme has the greatest impact on the performance of the employees, among other training programmes.

### **The recommendations of this study:**

- ❖ Activating all training programs in the organization in a way that serves all parties concerned, because of its extremely important impact on improving the performance of UNICEF employees in Syria.
- ❖ Increasing the effective of the internal training program because of its important impact on the performance of the employees and being the most important program from the employees' point of view.
- ❖ Motivate and encourage employees more to go to the external training program in case they are unable to find the appropriate training opportunity for their needs in other programs.
- ❖ Increasing the role and effectiveness of the Staff Exchange and Stretch Assignment programme because of its positive impact on the performance of the employees.
- ❖ Not accepting the neglect of the training programme in UNICEF Syria due to financial hardship and because of the current conditions of the Corona pandemic and its negative economic effects, as well as its significant impact on preventing movement and travel.

**The Keywords: Training, International Organizations, UNICEF, Employees Performance.**

# قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	العنوان
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	ملخص الدراسة
ح	ملخص الدراسة باللغة الانكليزية Abstract
د	قائمة المحتويات
ر	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
1	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
2	1- مقدمة
3	2- مصطلحات البحث
6	3- الدراسات السابقة
6	3- أولاً- الدراسات السابقة العربية
12	3- ثانياً- الدراسات السابقة الأجنبية
17	4- مشكلة البحث
17	5- أهداف البحث
18	6- فرضيات البحث
18	7- أهمية البحث
19	8- منهجية البحث
19	9- متغيرات البحث وكيفية قياسها
19	10- نموذج البحث
20	11- مجتمع وعينة البحث
20	12- حدود البحث
21	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
22	أولاً- مفهوم وتعريف التدريب
26	ثانياً- أهمية التدريب
27	ثالثاً- خصائص التدريب الناجح
29	رابعاً- مفهوم التدريب والتنمية المعاصر
34	خامساً- أنواع التدريب
37	سادساً- وضع الخطط التدريبية

41	سابعاً- أساليب التدريب
45	ثامناً- الأداء الوظيفي
65	تاسعاً: المنظمات الدولية
70	<b>الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة</b>
71	عينة البحث - أدوات جمع العينات
72	متغيرات البحث – فرضيات البحث
72	المعالجة الإحصائية المستخدمة
73	صدق أداة الدراسة وثباتها
75	توضيح مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان
80	وصف أفراد عينة الدراسة
91	اختبار التوزيع الطبيعي
92	اختبار الفرضيات
104	المراجع المستخدمة في الإطار العملي
105	<b>الفصل الرابع: الإستنتاجات والمقترحات</b>
106	أولاً- الاستنتاجات
107	ثانياً- المقترحات
109	<b>المراجع</b>
110	1- المراجع العربية
111	2- المراجعة الأجنبية
111	3- المراجع الالكترونية
111	4- المراجع الخاصة باليونيسف
112	5- الدراسات السابقة ورسائل الماجستير
113	<b>الملاحق</b>
114	ملحق رقم 1/ الاستبيان

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
34	مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب والتنمية	1/2
73	معامل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان و محاوره	1/3
74	مصفوفة الارتباط لمتوسط كافة العبارات مع متوسط كل محور	2/3
75	توضيح مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان	3/3
75	نتائج عبارات محور كافة برامج التدريب المتبعة على أداء العاملين في منظمة اليونيسف	4/3
76	نتائج عبارات محور برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training في منظمة اليونيسف	5/3
77	نتائج عبارات محور برنامج التدريب الخارجي External Training في منظمة اليونيسف	6/3
78	نتائج عبارات محور برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange في منظمة اليونيسف	7/3
79	نتائج عبارات محور برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)) في منظمة اليونيسف	8/3
80	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات أداء العاملين في منظمة اليونيسف n = 100	9/3
81	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف n = 100	10/3
82	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف n = 100	11/3
83	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف n = 100	12/3
84	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني Agora في منظمة اليونيسف n = 100	13/3
85	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارة الفرص التدريبية التي خضعوا لها في منظمة اليونيسف n = 100	14/3
86	النسب المئوية والتكرارات لترتيب البرامج التدريبية حسب الأكثر فائدة من وجهة نظر الموظفين n = 100	15/3
87	وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (n=100)	16/3
89	وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (n=100)	17/3
91	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات- Test of Normality	18/3
92	دراسة الارتباط بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف Correlations	19/3

93	دراسة العلاقة الخطية بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف ANOVA Table	20/3
93	ملخص النموذج- Model Summary	21/3
94	معنوية النموذج- NOVAa	22/3
94	معاملات النموذج- Coefficientsa	23/3
95	دراسة الارتباط بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف	24/3
96	دراسة العلاقة الخطية بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف	25/3
96	دراسة الخطية- ملخص النموذج	26/3
97	دراسة الخطية- معنوية النموذج	27/3
97	دراسة الخطية- معاملات النموذج	28/3
98	دراسة الارتباط بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف	29/3
99	دراسة العلاقة الخطية بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف	30/3
100	دراسة الانحدار- ملخص النموذج	31/3
100	دراسة الانحدار- معنوية النموذج	32/3
100	دراسة الانحدار- معاملات النموذج	33/3
102	دراسة الارتباط بين التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف	34/3
102	دراسة العلاقة الخطية بين برنامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف	35/3
103	دراسة الانحدار- ملخص النموذج	36/3
103	دراسة الانحدار- معنوية النموذج	37/3
103	دراسة الانحدار- معاملات النموذج	38/3

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
19	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة	1/1
27	يوضح أهمية التدريب	1/2
28	يوضح نموذج التدريب المنهجي Systematic training model	2/2
57	يوضح نموذج بورتر ولولر حول العلاقة بين الرضا والأداء	3/2
90	النسب المئوية لأفراد العينة حسب مكان العمل	1/3
90	النسب المئوية لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	2/3
90	النسب المئوية لأفراد العينة حسب القسم/ الاختصاص	3/3

90	النسب المئوية لأفراد العينة حسب نوع العقد	4/3
90	النسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات العمل في اليونيسف	5/3
91	النسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس	6/3
91	النسب المئوية لأفراد العينة حسب السن	7/3
91	النسب المئوية لأفراد العينة حسب الشهادة العلمية	8/3
95	مخطط الانتشار (برنامج التدريب الداخلي، أداء العاملين في اليونيسف)	9/3
98	مخطط الانتشار (برنامج التدريب الخارجي، أداء العاملين في اليونيسف)	10/3
101	مخطط الانتشار (برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين ، أداء العاملين في اليونيسف)	11/3
104	مخطط الانتشار (برنامج التدريب عن بعد ، أداء العاملين في اليونيسف)	12/3

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
114	أداة الإستبانة في صورتها النهائية	1

**الفصل الأول:**  
**الإطار المنهجي للدراسة**

## 1- مقدمة Introduction:

إن عملية التعلم لا تتوقف ولا تنتهي في عمر محدد، إنها عملية مستمرة على طول حياة الفرد، وإن للتعليم والتدريب الأثر الأبرز في حياة الإنسان، فباكتساب الفرد لمعرفة وعلم جديد كل يوم، يزيد من قدرته على التنافس والإبداع والتطور سواء في حياته المهنية أم الشخصية.

ومن هذا المنطلق لم تتوانى الشركات والمنظمات على العمل بجد للاهتمام بناحية التدريب لموظفيها لأنها على يقين تام بأن التدريب هو السلاح الأول لمواجهة التحديات المتجددة والمنافسة من قبل الشركات والمنظمات الأخرى، خصوصاً في زمن العولمة والتطور الكبير الذي يشهده العالم. فالمنظمات التي تُعنى بموظفيها، تعطي الإهتمام الأكبر لتدريبهم ورفع كفاءتهم وقدراتهم وذلك من أجل الحفاظ عليهم والاستثمار فيهم، كما أن الاستثمار في التدريب هو استثمار من أجل الحفاظ على الوجود والإستمرار والتطور، لذلك فنجد إن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن خطته وأولوياته نظام تدريب يشمل في كل أبعاده جميع الإحتياجات اللازمة للموظفين من أجل تطويرهم ورفع كفاءتهم ومستواهم وذلك من أجل الحصول على النتائج المرجوة في تحسين العمل وزيادة مردود الموظفين وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تطور المنظمة وتقديمها واستمرارها.

وباعتبار أن الموارد البشرية هي أحد أهم الموارد الرئيسية في المنظمة، ومن وجهة نظري هي أهم الموارد على الإطلاق وهي نادرة وأساسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تركز كل منظمة على تحسين أداء الموظفين لديها وجعلهم أكثر كفاءة ومهارة ومعرفة. فإن الهدف الرئيسي للتدريب في المنظمة هو تحقيق أفضل عائد من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلاها تكلفة وذلك لتحقيق البقاء المستدام للمنظمة، لذلك وجب على المنظمة وأصحاب القرار فيها الاهتمام بالموظفين ودعمهم وتوفير وسائل وفرص التدريب الملائمة لهم وهذا من شأنه تقليل دوران العاملين في المنظمة عندما يحصلون على فرصهم في التدريب والتطوير وعندما يشعرون بأهميتهم وتقدير الإدارة لهم بتقديم الدعم وفرص التدريب الملائمة لهم. إن وجود التدريب في المنظمة كشيء أساسي وجوهري وأن يكون من ضمن خططها، ووجود برامج تدريب مدروسة ومعدّة بشكل جيد ومتاحة لجميع الموظفين، يعد العمود الفقري لتطور وتقدم أي منظمة ترغب في الإستمرار والتميز.

تسلط هذه الدراسة الضوء على البرامج التدريبية المتبعة في منظمة اليونيسف في سورية ومدى تأثيرها في أداء الموظفين.

## 2- مصطلحات البحث:

### ✚ التدريب Training:

لقد تعددت تعاريف التدريب من قبل المفكرين وقد اخترت منها من مصادر أجنبية وعربية:

- التدريب هو عملية ذات معايير محددة بوضوح لها بداية ونهاية محددة، حتى تبدأ العملية من جديد في وقت لاحق، وربما في مكان آخر. يتم ترتيب الأنشطة والأحداث بطريقة وجود حركة ملموسة إلى الأمام، تعطي تقدماً ونمو لعملية التدريب نفسها. إن أنشطة التدريب هي تسلسل مخطط للأحداث، منسق بعناية وممزوج في حزمة متناغمة ومتكاملة وموجهة نحو تحقيق النتائج. يتم دعم عملية التدريب برمّتها بالبرامج وأهداف التعلم.<sup>1</sup>
- التدريب له دور مميز في تحقيق هدف تنظيمي من خلال دمج مصالح التنظيم والقوى العاملة.<sup>2</sup>
- التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.<sup>3</sup>
- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية تهدف إلى الوصول إلى أداء أكثر فعالية.<sup>4</sup>
- في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.<sup>5</sup>

### ✚ التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف UN/UNICEF Training:

هي الأنشطة التدريبية التي ينظمها المكتب القطري أو المكتب الإقليمي أو المقر الرئيسي أو وكالات الأمم المتحدة الأخرى لتعزيز القدرات التقنية للموظفين في مجالات تخصصهم وذلك خلال إطار زمني محدد. إذاً هي أنشطة التعلم التي تقدمها اليونيسف ووكالات الأمم المتحدة الأخرى لتعزيز القدرات التقنية للموظفين في مجالهم التقني.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> R.K. Sahu, (2009) Training and Development, Page 5.

<sup>2</sup> Stone R J. (2002) HR Management.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ص 208.

<sup>4</sup> د.مدحت محمد أبو النصر (2012) الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والتطوير، ص 152.

<sup>5</sup> د.مدحت محمد أبو النصر (2012) الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والتطوير، ص 153.

<sup>6</sup> Standard Operating Procedure for Learning and Training Syria Country Office-May 2018.

التدريب الداخلي في المنظمة بشكل عام كما عرفه **David Evans**: هو أي تدريب يتم داخل المنظمة ومن قبل المنظمة نفسها، ويتم اتخاذ القرار عن مكان التدريب والتجهيزات وقاعات التدريب وورشات العمل. يتم تسجيل التدريب في نظام التدريب في المنظمة ويتم اختيار المدربين والمتدربين.<sup>7</sup>

### التدريب الخارجي **External Training**

يعد التدريب الخارجي أحد الأساليب لضمان استمرار تطوير وتنمية موظفي اليونيسف بهدف تزويد اليونيسف بالمعارف والأفكار وطرق التفكير الجديدة والمقاربة حتى يتمكن من الوفاء بواجباتنا العالمية بشكل أفضل. يتم تعريفه على نطاق واسع على أنه أي تعلم أو تدريب يتم خارج الفرص المحددة التي توفرها أو ترعاها اليونيسف. يمكن إجراء التعلم الخارجي داخل سورية (عبر الإنترنت أو وجهًا لوجه) أو خارج سورية.<sup>8</sup>

التدريب الخارجي بشكل عام كما عرفه **David Evans**: هو أي تدريب يتم من قبل مصادر خارجية عن المنظمة ولو تم في بناء المنظمة نفسها.<sup>9</sup>

### مهمة العمل وتبادل الموظفين **Staff Exchange and Stretch Assignment**

تبادل الموظفين يتم (في اتجاهين)، حيث يقوم موظفان بعملية إبدال بينهما لفترة زمنية محددة. ومهمة العمل هي (تبادل الموظفين في اتجاه واحد) هي مهمة محددة بالوقت في برنامج واختصاص مختلف، عادة في مستوى أعلى وفي بيئة تشغيل مختلفة تتطلب من الموظف أن ينتقل إلى ما هو أبعد من منطقة الراحة الخاصة به وفي هذه العملية يتم اكتساب مهارات وكفاءات جديدة، لأن عندما يعمل الموظف في مكتب مختلف ومحطة عمل مختلفة (ممكن أن تكون مدينة أو بلد مختلف عن المدينة أو البلد موضع توظيفه الأساسي) سيكتسب خبرات ممتدة وجديدة وطرق عمل مختلفة غير المتبعة في مقر عمله الأساسي.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> David Evans, (2004), Supervisory Management Principles and Practice, Page 320.

<sup>8</sup> Standard Operating Procedure for Learning and Training Syria Country Office-May 2018.

<sup>9</sup> David Evans, (2004), Supervisory Management Principles and Practice Page 320.

<sup>10</sup> Standard Operating Procedure for Learning and Training Syria Country Office-May 2018.

## ✚ التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Agora) Online courses:

يتم توفير العديد من فرص التدريب عن بعد في اليونيسف، فهي دورات على الإنترنت أو دورات إلكترونية (في شكل قرص مضغوط أو قرص DVD). يمكن أن تكون في شكل دورات إلكترونية إلزامية أو ذاتية التوجيه. يجب على الموظف والمشرف عليه مناقشة الإطار الزمني لإتمام الدورة الاختيارية عبر الإنترنت والموافقة عليها. تتوفر الدورات التدريبية عبر الإنترنت والدورات الإلكترونية التي تقدمها اليونيسف على موقع تعليمي Learning Web على الرابط التالي:

<sup>11</sup> <https://agora.unicef.org>

التدريب عن بعد هو شكل من أشكال التعلم عن بعد. وإن التعليم عن بعد له مسميات عديدة (e-learning, distance learning, online learning, virtual learning) إنها جميعا مسميات عديدة لشيء واحد، ومن حيث التعريف فهو استخدام الانترنت والتكنولوجيا والكمبيوتر للحصول على المعرفة (computer-based technology) <sup>12</sup>

## ✚ أداء العاملين:

يوجد تعاريف مختلفة ووجهات نظر متعددة حول تحليل مصطلح الأداء لما له من دلالات متعددة اقتصادية وكمية، ومن هذه التعاريف نذكر:

- الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. <sup>13</sup>
- هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية مما يجعلها قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة (Miller et bromily)، وهو استخدام أمثل لموارد المؤسسة مع تطويرها لبلوغ الأهداف التي أهمها البقاء والاستمرار في محيط شديد التغير.
- هو إصدار بالحكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط ما (D,kaiserguber et handrieu)، بمعنى آخر، هو درجة قبول النشاط من الناحية الاجتماعية وهو تحليل اجتماعي.
- هو النتائج المحققة عند تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة (zaher & pearce)، أي أنه تحليل يربط بين البعد البيئي الخارجي والبعد الداخلي للمؤسسة.

<sup>11</sup> Standard Operating Procedure for Learning and Training Syria Country Office-May 2018.

<sup>12</sup> Nicole A. Buzzetto-More, (2007) Advanced Principles of effective e-learning, page 28.

<sup>13</sup> محمد سعيد أنور سلطان (2003) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 219.

### 3- الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (شادي خضر العرنجي، 2018)- دمشق سورية بعنوان: تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية- دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي- الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC" في دمشق. هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم فعالية البرامج التدريبية في قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية العاملة في دمشق من وجهة نظر المتدربين المشاركين في هذه البرامج التدريبية للعامين 2015-2016. وتأتي أهمية هذه الدراسة لأنها تسلط الضوء على الدور الذي يمكن أن تمارسه منظمة غير ربحية عاملة في سورية في مجال تدريب كوادرها البشرية. مشكلة الدراسة: تتمثل في التعرف على واقع تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية وفروعها ومستوصفاتها. منهجية الدراسة: المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية للعامين 2015-2016. حيث وُزع استبيان على 97 متدرب وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. متغيرات الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. كفاءة المدرب
3. أسلوب تقديم التدريب
4. اختيار المتدربين
5. تقييم البرامج التدريبية

ب- المتغير التابع: فعالية البرامج التدريبية في قسم الدعم النفسي- الاجتماعي

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية. وعملية تقييم البرامج قليلة الفعالية.

- لا توجد سياسات واضحة ومعلن عنها فيما يخص اختيار المتدربين.
- أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية.

أهم توصيات الدراسة هي: التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، الإستعانة بالخبراء المختصين، توفير مبدأ تكافؤ الفرص أمام الأفراد للإلتحاق بالبرامج التدريبية.

### أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة:

أجد تشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي سأقوم بها من حيث التركيز على جانب أثر التدريب في الموارد البشرية، كما أجد لها مشابهة أيضاً من حيث أن تطبيقها العملي الذي كان على منظمة غير ربحية وفي سورية.

ولكن من ناحية أخرى أجدها مختلفة من حيث تركيزها على قسم محدد فقط وهو قسم الدعم النفسي- الاجتماعي، بينما دراستي تشمل جميع العاملين في منظمة اليونيسف وفي جميع الأقسام وبغض النظر إذا كان المدروس قد حصل على فرصة تدريب سابقة أم لم يحصل.

## 2. دراسة (بشار محمود شلوف، 2018) حمص- سورية

بعنوان: أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة حمص

هدف الدراسة: إعادة اختبار تأثير التدريب في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، وسائل التدريب، تقييم التدريب) في أداء العاملين في الشركة العاملة لمصفاة حمص. كما تهدف إلى التعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، العمر، الوضع الاجتماعي، الخبرة).

مشكلة الدراسة: معرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين في مصفاة حمص وتأثيرها على أدائهم.

منهجية الدراسة: العاملين في الشركة وعددهم 3900 عامل، في مختلف الأقسام، وتم تحليل 51 إجابة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن مركز التدريب. متغيرات الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة: التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، وسائل التدريب، تقييم التدريب)

ب- المتغير التابع: أداء العاملين

ج- المتغيرات الديموغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، الدخل، العمر، الوضع الاجتماعي، الخبرة)

#### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود أثر إيجابي متوسط القوة لتحديد الاحتياجات التدريبية ولبرامج التدريب ولتقييم التدريب في أداء العاملين في الشركة، وأيضا وجود أثر إيجابي ضعيف للوسائل التدريبية في أداء العاملين، وأن البرامج التدريبية هي من أكثر أبعاد التدريب المؤثرة في أداء العاملين. كما لا تختلف أبعاد التدريب باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، الوضع الاجتماعي، العمر، الخبرة) باستثناء أن أداء العاملين يختلف باختلاف العمر.

#### أهم توصيات الدراسة هي:

محاولة تنفيذ برامج تدريبية خاصة للعاملين على نظام الورديات لكي يتسنى لهم التوفيق بين وظيفتهم واستراحتهم، الحرص على إضافة دورات تدريبية جديدة يقدم بنهايتها شهادات ليتم استخدامها من قبلهم في المستقبل، زيادة عدد الدورات التدريبية.

#### أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة:

أهم أوجه التشابه في هذه الدراسة مع دراستي هو البحث في أثر التدريب لرفع كفاءة العاملين ودراسة احتياجاتهم التدريبية.

وأوجه الاختلاف هي: أن هذه الدراسة شملت العاملين في شركة ربحية ونتاجية، لكن دراستي تركز على منظمة غير ربحية.

### 3. دراسة (بن عزة فردوس، 2016) - الجزائر

#### بمعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والكبيرة

**هدف الدراسة:** معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والكبيرة. حيث قام الباحث بإسقاط الجانب التطبيقي على عيادة طبية جراحية (ضياء بورقلة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين. تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.

**مشكلة الدراسة:** إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في العيادة الطبية الجراحية "ضياء بورقلة"؟

**منهجية الدراسة:** تم توزيع استبيان على عينة من 40 عامل في المؤسسة.

**متغيرات الدراسة:**

أ- المتغيرات المستقلة: التدريب (برامج التدريب، المتدربون، المدربون)

ب- المتغير التابع: أداء العاملين

#### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التدريب هو عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.
- عناصر التدريب والتي تتمثل ببرامج التدريب، المدربون، المتدربون، فاعلة وتساعد في تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة.
- التدريب يؤثر على أداء العاملين بدرجة قوية

#### أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة:

أجد تشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي ساقوم بها من حيث المتغير التابع المتمثل بأداء العاملين.

ولكن من ناحية أخرى أجد أنها مختلفة من حيث المكان وطبيعة المؤسسة موضوع الدراسة

#### 4. دراسة (د. مديحة بخوش، 2015) الجزائر

**بعنوان:** أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة- الجزائر.

**هدف الدراسة:** دراسة واقع التدريب والبرامج التدريبية في نموذج عن المؤسسات الجزائرية. إبراز أثر البرامج التدريبية على كفاءة منظمات الأعمال. التوصل إلى نتائج وتوصيات علمية مبنية على دراسة ميدانية تحليلية.

**مشكلة الدراسة:** إختبار أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على تحقيق الكفاءة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بتبسة،

**منهجية الدراسة:** جميع الإداريين في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية تبسة في بلد الجزائر، سواء كانوا مديري إدارات أم رؤساء أقسام أم رؤساء مصالح وكان عددهم 57 مسؤولاً، ووزعت عليهم استمارات الاستبيان، وقام الباحث بدراسة نتيجة 53 استبيان منهم كانوا صالحين للتحليل.

**متغيرات الدراسة:**

**المتغيرات المستقلة:** الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، كفاءة المنظمة

**المتغيرات التابعة:** تدريب وتنمية الموارد البشرية

**النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- اقتصاد المعرفة يتطلب مهارات وكفاءات بشرية تواكب التطورات لمنظمات الأعمال.
- يوجد علاقة تأثير معنوية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق المنظمات للكفاءة بشقيها الفردي والجماعي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى للجنس أو للوظيفة الحالية بالمنظمة محل الدراسة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية تعزى إلى السن والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

## أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة إعطاء اهتمام أكثر للموارد البشرية باعتبارها عنصرا يصعب تقليده في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي.
- تكثيف البرامج التدريبية الموجهة نحو تنويع مهارات الموارد البشرية لمواكبة أي مستجدات.
- العمل على تنويع الخدمات المقدمة وتحري الكفاءة في أدائها.
- ضرورة قياس كفاءة الأفراد والمنظمات بصفة دورية كمؤشرات تعطي دلالة حول أداء الأعمال وتنبه للخلل لتداركه.
- تعميق وعي القيادات الإدارية بالتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها منظماتهم.

## أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة:

أجد التشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي أقوم بها من حيث التركيز على ضرورة التدريب في المنظمات وعلى فعالية أثره برفع الكفاءات لدى العاملين.

لكن أجد الاختلاف، حيث أن هذه الدراسة ركزت فقط على الإداريين في المنظمة، لكن الدراسة التي أقوم بها تشمل جميع العاملين وبجميع اختصاصاتهم. وأيضا هذه الدراسة منفذة في مؤسسة ربحية، ولكن دراستي في منظمة دولية غير ربحية.

1- دراسة (Sri Lanka (2020 ،G.M.D.C.Disanayaka, W.W.A.N.Sujeewa)

**Impact of Training on Non-Managerial Employee Performance in Star Rated Hotel Industry in Matale District**

العنوان باللغة العربية: أثر التدريب على أداء الموظف غير الإداري في صناعة الفنادق ذات النجوم في منطقة ماتالي

هدف الدراسة: الغرض من هذه الدراسة هو فحص أثر التدريب على أداء الموظفين غير الإداريين في صناعة الفنادق في منطقة ماتالي

مشكلة الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الآتي:

مامدى تأثير الكفاءات والخصائص الفردية والمدربين وبيئة العمل على أداء الموظفين.

منهجية الدراسة: تم اختيار إجمالي 154 موظفًا غير إداري من ثلاثة فنادق في منطقة ماتالي. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية المتناسبة لاختيار العينة وتضمنت العينة 50٪ من الموظف في كل مستوى. تم استخدام استبيان منظم لقياس المتغير التابع والمستقل وتحليله باستخدام التحليل الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

متغيرات الدراسة: الكفاءات والخصائص الفردية والمدربين وبيئة العمل.

المتغيرات التابعة: أداء الموظف.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: كشفت نتائج تحليل الارتباط أن هناك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (الكفاءة، الخصائص الفردية، المدربين وبيئة العمل) وأداء الموظف. أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير إيجابي وكبير للكفاءة على أداء الموظف ، وتأثير إيجابي كبير للسمات الفردية على أداء الموظفين ، وتأثير إيجابي كبير للمدربين على أداء الموظفين وتأثير إيجابي كبير لبيئة العمل على أداء الموظفين.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة:

أجد التشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي أقوم بها من حيث التركيز على ضرورة التدريب وعلى أثره الإيجابي على أداء الموظفين.

لكن أجد الاختلاف، حيث أن هذه الدراسة ركزت فقط على الموظفين الغير إداريين في الفنادق، لكن الدراسة التي أقوم بها تشمل جميع العاملين وبجميع اختصاصاتهم. وأيضا هذه الدراسة منفذة في فنادق، ولكن دراستي في منظمة دولية غير ربحية، أيضا يوجد اختلاف من حيث مكان هذه الدراسة في سيرلانكا ودراستي في سورية.

## 2- دراسة (C.SUDHAKAR، 2020) Tamil Nadu

### MEASURING THE IMPACT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN INSURANCE SECTOR IN SELECTED AREAS OF TAMILNADU

العنوان باللغة العربية: قياس أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين في مناطق مختارة من تاميل نادو.

هدف الدراسة: (1) تحليل أثر أداء المدرب على الإنتاجية في قطاع التأمين. (2) دراسة أثر فائدة التدريب على الإنتاجية في قطاع التأمين

مشكلة الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الآتي:

مامدى تأثير تدريب الموظفين على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في تاميل نادو.

منهجية الدراسة: بحث من نوع وصفي يدرس فعالية التدريب على الإنتاجية في قطاع التأمين على الحياة تم استخدام طريقة الاستبيان لجمع البيانات. تشمل الدراسة شركات التأمين على الحياة. تم جمع إجابات من 75 موظفاً من عينة البحث.

متغيرات الدراسة: أداء المدرب ، فائدة التدريب.

المتغيرات التابعة: الإنتاجية.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تكشف الدراسة عن "أثر التدريب على أداء الموظفين في قطاع التأمين في مناطق مختارة من ولاية تاميل نادو" الحقائق الآتية: يوضح الجدول متوسط درجات أداء الموظف المحسوبة من الفئات العمرية المختلفة وفئة الموظفين وما إلى ذلك. توجد اختلافات كبيرة في درجات أداء الموظف بين الفئات العمرية المختلفة وكذلك فئة الموظفين. الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 21-25 و26-30 هم الأفضل أداءً من الفئات العمرية الأخرى.

توصيات الدراسة: يجب أن يحصل الموظفون في المنظمات على التدريب المناسب بشكل دوري لتحسين أدائهم في العمل. إن احتياجات التدريب ينبغي تحديدها بشكل صحيح من خلال الموظفين أنفسهم والعمل على تلبية احتياجاتهم وتطويرهم بشكل خاص من قبل الإدارة، بالتالي سيؤدي ذلك إلى زيادة ربحية المنظمة.

### أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة:

أجد التشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي أقوم بها من حيث التركيز على ضرورة التدريب وعلى فعالية أثره برفع الكفاءات لدى العاملين.

لكن أجد الاختلاف، حيث أن هذه الدراسة تمت في قطاع التأمين وفي تاميل نادو، لكن الدراسة التي أقوم بها تمت في منظمة دولية غير ربحية وفي سورية.

### 3- دراسة ( Nushrat Nahida Afroz ، 2018 ) Bangladesh

#### Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh

العنوان باللغة العربية: آثار التدريب على أداء الموظفين - دراسة على القطاع المصرفي ، تانغال- بنجلاديش

هدف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى معرفة آثار التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي ، تانغال ، بنجلاديش.

**مشكلة الدراسة:** تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل التالي: ماهو أثر التدريب على رضا الموظفين في قطاع البنك في تنغال؟

**منهجية الدراسة:** تم جمع البيانات الخاصة بالورقة من خلال المصدر الأساسي المستمد من الاستبيانات. العينة الإحصائية من هذه الدراسة في القطاع المصرفي والتي تغطي 150 عاملاً من 14 مصرفاً في منطقة تانغال. تم مسح 150 موظف عبر استبيان ذاتي بمساعدة تقنية أخذ العينات الطبقيّة بمعدل استجابة يبلغ 75%. تقريباً. تم فحص البيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الوصفي ، واختبار T ، والارتباط ، وتحليل الانحدار. تم تطوير أربع فرضيات لمعرفة آثار جميع المتغيرات المستقلة على أداء الموظف بشكل عام. تم عرض النتائج باستخدام الجداول والأشكال.

**متغيرات الدراسة:** مشاركة الموظفين ، الدافع والرضا الوظيفي

**المتغيرات التابعة:** أداء الموظف

**النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** حول دور التدريب، أظهرت الدراسة أن التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي. أظهرت الفرضيات أن كل هذه كانت لها آثار كبيرة على أداء الموظف. وهذا يعني أن هذا البحث وجد وجود علاقة قوية بين تدريب الموظفين وأداء الموظفين. تظهر النتائج أنه كلما حصل الموظف على تدريب، كلما كان مستوى أدائه أكثر كفاءة.

**أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة:**

أجد التشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي أقوم بها من حيث التركيز على ضرورة التدريب وعلى فعالية أثره برفع الكفاءات لدى العاملين.

لكن أجد الاختلاف، حيث أن هذه الدراسة تمت في القطاع المصرفي، لكن الدراسة التي أقوم بها تمت في منظمة دولية غير ربحية، أيضاً يوجد اختلاف من حيث مكان الدراسة، هذه الدراسة تمت في سيرلانكا ودراستي في سورية.

#### 4- دراسة (Rida Athar & Faiza Maqbool Shah، 2015) Karachi

### Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)

العنوان باللغة العربية: أثر التدريب على أداء الموظفين (القطاع المصرفي كراتشي)

هدف الدراسة: الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر على التدريب في بنوك كراتشي وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين.

مشكلة الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل التالي: ما هو أثر معرفة الموظف على الأداء التنظيمي؟

منهجية الدراسة: تم جمع البيانات من بنوك كراتشي. يستخدم الباحث تقنية أخذ العينات العشوائية لجمع الردود من 100 موظف من خلال الاستبيان. يتم التحليل بواسطة تقنية الانحدار والارتباط. وقد أظهرت نتائج البحث أن عوامل التدريب لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في بنوك كراتشي.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: (معرفة الموظف، مهارات وقدرات الموظفين، التحفيز، رضا الموظفين).

المتغيرات التابعة: أداء الموظف.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وخلص البحث بشكل قاطع إلى أن التدريب يؤثر على أداء الموظفين في بنوك كراتشي. ويشير هذا إلى إطار التدريب الذي صمم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث وهذه الدراسة:

أجد التشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي أقوم بها من حيث التركيز على ضرورة التدريب وعلى فعالية أثره برفع الكفاءات لدى العاملين.

لكن أجد الاختلاف، حيث أن هذه الدراسة تمت في القطاع المصرفي، لكن الدراسة التي أقوم بها تمت في منظمة دولية غير ربحية، أيضا يوجد اختلاف من حيث مكان الدراسة، هذه الدراسة تمت في كراتشي ودراستي في سورية.

#### 4- مشكلة البحث:

من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث على عمل منظمة اليونيسف العاملة في سورية، وجد نقاط الخلل المتمثلة بعدم معرفة الأثر الفعلي لبرامج التعليم على أداء الموظفين، ووجوب معرفة تأثير كل برنامج منها على حدا على أداء الموظفين. وبناءً على مراجعة أدب البحث في الدراسات السابقة، أمكن التوصل لصياغة التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو تأثير برامج التدريب المتبعة في منظمة اليونيسف على أداء العاملين فيها؟

ومن هذا التساؤل يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو تأثير برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف؟
- ما هو تأثير برنامج التدريب الخارجي External Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف؟
- ما هو تأثير برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Staff Exchange and Stretch Assignment على أداء العاملين في منظمة اليونيسف؟
- ما هو تأثير التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Agora) Online courses على أداء العاملين في منظمة اليونيسف؟

#### 5- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث من خلال المحاولة الإجابة على تساؤلات البحث كما يلي:

**الهدف الرئيس:** تحديد تأثير برامج التدريب المتبعة في منظمة اليونيسف على أداء العاملين في جميع الفروع العاملة في سورية.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد تأثير برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.

- تحديد تأثير برنامج التدريب الخارجي External Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- تحديد تأثير برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Staff Exchange and Stretch Assignment على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- تحديد تأثير التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Agora) Online courses على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.

## 6- فرضيات البحث:

### الفرضية الرئيسية:

**H:** يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب على أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية.

ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

- **H1: الفرضية الأولى:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- **H2: الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب الخارجي External Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- **H3: الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Staff Exchange and Stretch Assignment على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- **H4: الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني Online courses (Agora) على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.

## 7- أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الموارد البشرية لدى منظمة اليونيسف في سورية التي تسعى دائماً لتحقيق أهدافها وللتميز في خدمة الطفل والمرأة، وباعتبار أن التدريب هو من أهم العوامل التي ترفع من أداء ومستوى وكفاءة الموظفين، أتت أهمية هذا البحث لمعرفة مدى تأثيره في أداء الموظفين، وايضاً هذا البحث مهم لقلّة الدراسات التي تناولت دراسة برامج التدريب في اليونيسف.

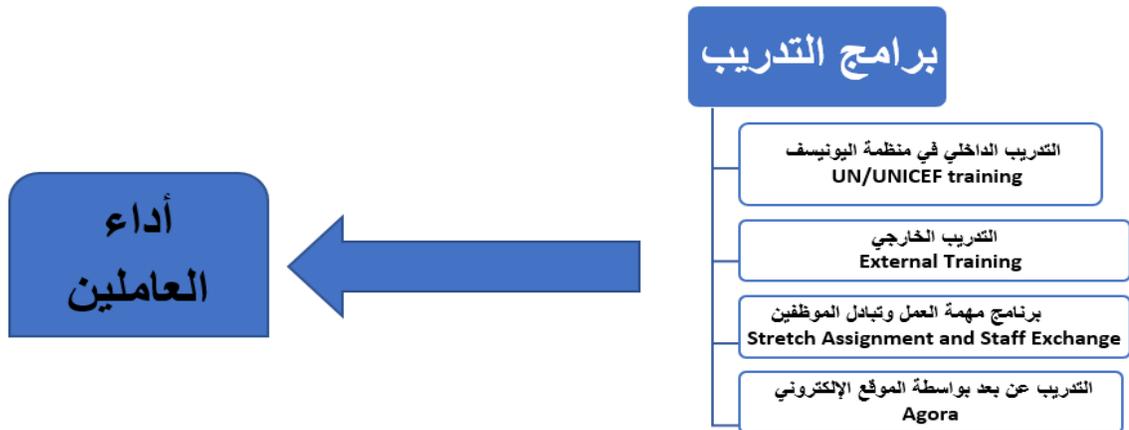
## 8- منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهجية عامة للبحث، وعلى المنهج الوصفي التحليلي كأحد السياقات الإجرائية للمناهج المتبعة في علوم الإدارة، بالإضافة إلى اعتماده على البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع كالدراسات السابقة والمقالات العلمية. كما أن الباحث اعتمد على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الإستبانة، وقام الباحث بتصميمها بالاعتماد على الأدبيات المنشورة وتم توزيعها على مجتمع البحث المكون من 220 موظفاً في منظمة اليونيسف في كافة فروعها العاملة في سورية، ومن ثم اعتمد الباحث على برنامج الـ SPSS في تحليل البيانات والحصول على النتائج.

## 9- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

- **المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع بأداء العاملين، وسوف يعتمد الباحث على استبانة لإجراء عملية القياس، وذلك استناداً لعدة استبانات منشورة في دراسات سابقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل ببرامج التدريب (برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training، برنامج التدريب الخارجي External Training، برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Staff Exchange and Stretch Assignment، الموقع الإلكتروني (Agora) Online courses) وسوف يعتمد الباحث على استبانة لإجراء عملية القياس، وذلك استناداً لعدة استبانات منشورة في دراسات سابقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

## 10- أنموذج البحث:



شكل رقم 1/ العلاقة بين متغيرات الدراسة- المصدر إعداد الباحث

## 11- مجتمع وعينة البحث:

إن مجتمع البحث المستهدف هم العاملون في منظمة اليونيسف بكافة فروعها في سورية، وقد بلغ عددهم 220 موظفاً.

### **عينة البحث:**

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والمتمثلة بكافة موظفي اليونيسف في سورية وبلغ عددهم 220 موظفاً، وقد قام بالرد على الاستبيان 100 موظف وعلى حسب القانون الاحتمالي نجد أن حجم العينة مناسب جداً حيث كان:

$$\frac{\text{عدد الأشخاص المجيبين}}{\text{عدد الأشخاص الكلي}} = \frac{100}{220} = 0.45$$

فتبين أن نسبة الاستجابة وصلت إلى 45% فنجد أن حجم العينة مناسب جداً.

## 12- حدود البحث:

**الحدود الزمانية:** سيتخذ هذا البحث مجالاً زمنياً من نيسان إلى تموز 2020.

**الحدود المكانية:** فروع منظمة اليونيسف في سورية (دمشق، حمص، طرطوس، دير الزور، حلب، القامشلي).



**الفصل الثاني:**  
**الإطار النظري للدراسة**

## أولاً- مفهوم وتعريف التدريب

### تمهيد:

يعدّ التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى إلى البقاء والاستمرار والتقدم، كما يعد أحد الأنشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها في إطار تكيفها الطبيعي مع التطورات المتسارعة حولها، فما ينطبق على المنظمة ينطبق على الأفراد أيضاً، فأصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية ويعمل على استيعابها بتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته بما يتوافق مع التجدد المستمر. وقد مثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعد الفرد والمنظمة على تحقيق ذلك، فقد تحتاج المنظمة للتدريب إما للعلاج أو للتعليم أو للتطوير حرصاً منها على مواكبة كل تغيير في مجال استخدام التكنولوجيا والمعلومات أو في مجال الإدارة أو حتى في المجال التقني والعملي الخاص في مجال عمل المنظمة. فأصبح بذلك الإهتمام بالتدريب من سمات المنظمات الحديثة الحكومية وغير الحكومية الراجعة في التطور والتقدم وجودة الأداء، وهذا بدوره أسهم في جعل التدريب من أولويات هذه المنظمات لزيادة فعالية مواردها البشرية، ولعل أسباب الإهتمام بالتدريب تعود لأسباب يقف في طليعتها المنافسة والجودة والإبداع والتغيير المستمر في متطلبات العصر واحتياجات الناس والتقنيات المتغيرة والمطلوبة وتطور تحديات الموارد البشرية، وهذه العوامل زادت من أهمية وقيمة التدريب وضرورة قياس تكلفته وعوائده.<sup>14</sup>

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب، كما تعتبر أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء واستراتيجية في مواجهة التقدم التكنولوجي الذي يتعرض له الإنسان<sup>15</sup>

### تعريف متعددة للتدريب:

■ إن التدريب في اللغة العربية:

<sup>14</sup> د. عائشة شتاتحة، (2019) التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص18.  
<sup>15</sup> مدحت أبو النصر (2009)- مراحل العملية التدريبية تخطيط وتقييم البرامج التدريبية- المجموعة العربية للتدريب والنشر-القاهرة- ص 17.

مشتق من الفعل دَرَبَ وهو من الأفعال التي لها عدة معاني منها: إعتاد، أتقن، مارس، ومنه الفعل دَرَّبَ ودرَّبَهُ على الشيء، عوده عليه ورغَّبه فيه، والرجل المدرَّب، هو الحازق في مهنته والمعتاد على أدائها بسرعة وسهولة ورغبة.

أما في قاموس أكسفورد، فيعرف التدريب بأنه نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاءة سواء بالتعليم أو الممارسة.<sup>16</sup>

■ يشير التدريب إلى جهد مخطط من قبل شركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المتعلقة بالوظيفة. تشمل هذه الكفاءات المعرفة أو المهارات أو السلوكيات الحاسمة لنجاح الأداء الوظيفي. الهدف من التدريب هو إتقان الموظفين للمعرفة والمهارات والسلوكيات التي يتم التركيز عليها في برامج التدريب وتطبيقها على أنشطتهم اليومية (Noe 2010). شدد نوي (2010) على أنه لكي تكتسب الشركة ميزة تنافسية، يجب أن يشمل تدريبها أكثر من مجرد تنمية المهارات الأساسية. أي، لاستخدام التدريب للحصول على ميزة تنافسية، يجب على الشركة أن تنظر إلى التدريب على نطاق واسع كوسيلة لخلق رأس المال الفكري.<sup>17</sup>

■ التدريب هو استخدام أنشطة التدريس المنهجية والمخططة لتعزيز التعلم. يمكن تلخيص النهج في عبارة "التدريب القائم على المتعلم". وهي تنطوي على استخدام العمليات الرسمية لنقل المعرفة ومساعدة الناس على اكتساب المهارات اللازمة لهم لأداء وظائفهم بشكل مرضٍ وتوصف بأنها واحدة من العديد من الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المنظمة لتعزيز التعلم.

كما يشير Reynolds (2004) ، يلعب التدريب دوراً تكملياً في تسريع عملية التعلم: "يجب أن يتم استخدامه في المواقف التي تتبنى نهجاً أكثر توجهاً وقيادة من الموظفين الخبراء بدلاً من النظر للتدريب على أنه حل شامل لتنمية الأفراد، وعلق أيضاً بأن نموذج التدريب التقليدي يميل إلى "التأكيد على المعرفة الخاصة بالموضوع ، بدلاً من محاولة بناء قدرات التعلم الأساسية".<sup>18</sup> كما عرف د. مدحت أبو النصر التدريب كالاتي:<sup>19</sup>

■ التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.

<sup>16</sup> عليون السيد (2001)- تحديد الاحتياجات التدريبية- اثيراك للطباعة والنشر- القاهرة - ص5.

<sup>17</sup> International Journal of Management Sciences and Business Research, Aug-2015 ISSN (2226-8235) Vol-4, Issue 8.

<sup>18</sup> Michael Armstrong-A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE- 10<sup>th</sup> edition-2006-page 575.

<sup>19</sup> د. مدحت أبو النصر (2009) مراحل العملية التدريبية تخطيط وتقييم البرامج التدريبية- المجموعة العربية للتدريب والنشر- القاهرة ص 151-152

- التدريب هو عبارة عن نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.
- التدريب هو عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة والاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.
- التدريب هو عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنظمات وكعضو في المجتمع.
- التدريب عملية تعديل إيجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها.
- التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلياً يحتاجها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.
- التدريب هو عملية نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.
- التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة في المنظمة لتنمية قدرات الموظفين من معارف ومهارات على اختلاف مستوياتهم واختصاصاتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- التدريب عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين، والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة.<sup>20</sup>

- **يعرف الطعاني التدريب:** هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> د. مدحت أبو النصر (2009)- مراحل العملية التدريبية تخطيط وتقييم البرامج التدريبية- المجموعة العربية للتدريب والنشر- القاهرة- ص 153.

<sup>21</sup> حسن أحمد الطعاني (2002)- التدريب: مفهومه وفعاليته- عمان- دار الشروق للنشر والتوزيع- ص 13.

■ كما عرف Daft (2003, page 392) التدريب: هو أحد المداخل الأكثر انتشاراً واستخداماً في المنظمات، لأن المنظمات التي تريد النجاح والاستمرار في حياتها الاقتصادية والحصول على ميزة تنافسية في السوق، هي أكثر المنظمات اهتماماً بالتدريب لمواردها البشرية حتى يتمكن العاملين فيها من زيادة مهاراتهم واهتمامهم بمهام العمل والإحاطة بالجودة والإدارة والمشاركة، وكذلك تهدف برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال وجود مدربين مختصين وأكفاء في مراكز التدريب.<sup>22</sup>

وإذا أردنا إلقاء الضوء على مفهوم التدريب للمدربين وليس للمتدربين، نجد أن فيليب جاكسون Philip Jackson حدد ثلاث مفاهيم للتدريب أثناء الخدمة (تدريب المعلمين وليس المتدربين) كما يلي:

أ- المفهوم العلاجي: ينادي بأن التدريب أثناء الخدمة مصمم لتصحيح الأخطاء في برنامج الإعداد الأصلي. إن التدريب بهذا المفهوم يعالج جهل المعلم الناتج عن تخرجه من كليته منذ فترة طويلة، أو الناتج عن التحاقه بكلية غير قوية لم تؤهله للاطلاع على الجديد في تخصصه، أو لمساعدة المعلم على مسايرة التغيرات الحديثة.

ب- المفهوم السلوكي: يركز هذا المفهوم على ما يدور في الفصل الدراسي من تفاعل بين المعلم والتلميذ وعليه يُدرَّب المعلم على كيفية تحليل الموقف التعليمي.

ت- مفهوم النمو: يؤكد هذا المفهوم على طبيعة النمو المهني للمعلمين، ويرفض فكرة ضبط سلوك المعلم بعناصر الموقف التعليمي، ويهدف إلى زيادة الدافعية نحو النمو الذاتي، ويستند هذا المفهوم إلى عدة فروض أهمها:

a. التدريب عملية معقدة متعددة الجوانب، وأنه ليس عملية آلية ميكانيكية، حيث أنه يحتوي على خبرات جمالية يخلقها الموقف ولا يمكن التنبؤ بها، وإن إعداد المعلم وتأهيله على أساس معيار المؤهل لا يقوم على أساس علمي ومنطقي، وإنما على أساس اقتصادي، ويؤدي التدريب بهذا المفهوم في رأي جاكسون وظائف عدة منها:

أنه يجعل المدرس أكثر حساسية للموقف التعليمي، ويجعله يفكر في هذا الموقف أكثر مما يفكر في إدارة النظام وضبطه، ويتحول المدرس من ملقن للمعلومات إلى مسهل للتعليم وميسر له بحيث يبرز في ذلك الطالب الفاعل.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Daft Richard L, (2003) "Management" 6<sup>th</sup> ed. South-Western.

<sup>23</sup> عبد السلام سعد مرجعي (2016) - أساسيات في الثقافة المهنية- دار الخليج- ص 65.

من ضوء التعاريف السابقة، فقد لخص الباحث أهم النقاط في تعريف وفهم التدريب:

- أ- التدريب يهدف لزيادة معارف وخبرات العاملين في المنظمة من أجل تأدية أعمالهم بالشكل الأمثل.
- ب- التدريب هو عملية ممكن أن تكون للمدربين وللمتدربين.
- ت- يؤدي التدريب إلى رفع مستوى المعرفة للعاملين في مجال عملهم كما يعمل على تقويم وتحسين سلوك العاملين وتحويل اتجاهاتهم السلوكية من سلبية إلى إيجابية.
- ث- التدريب هو عملية منظمة ومدروسة تهدف لتعليم العاملين طرق جديدة وطرق أفضل لأداء عملهم حالياً وفي المستقبل وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف المطلوبة وذلك لكي يكتسبوا المهارات في أداء عملهم
- ج- التدريب يمكن الموظفين من صقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الأمثل.

### ثانياً- أهمية التدريب:

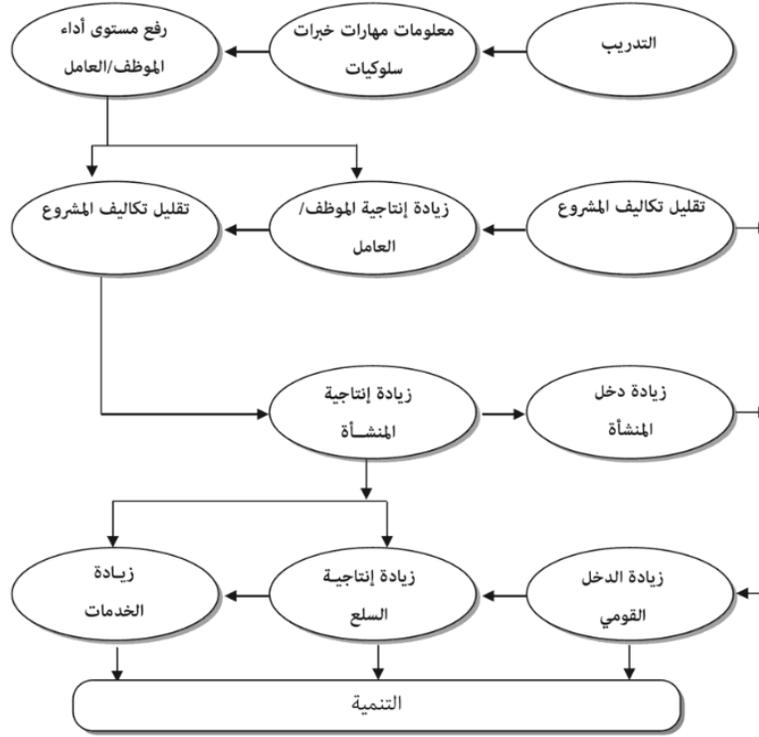
من التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أهمية التدريب وسنقوم بالتركيز أكثر واختصار هذه الأهمية بالفقرة الآتية.

يمكننا القول بأن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ويشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، أو بتدريب العمال على آلة جديدة في المصنع. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمات مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الانتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب لتحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وأيضاً مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. وظراً لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى

تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء. ولاشك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.



شكل رقم/1/ يوضح أهمية التدريب<sup>24</sup>

### ثالثاً- خصائص التدريب الناجح:<sup>25</sup>

#### 1. نقل التدريب Transferring training:

يشير (رينولدز ، 2004) أن: "نقل الخبرات من قبل خبراء خارجيين أمر محفوف بالمخاطر حيث أن تصميمهم غالباً ما يتم إزالته من السياق الذي تم فيه إنشاء العمل". هذه مشكلة أساسية وتنطبق على قدم المساواة على الدورات التدريبية التي يتم عملها داخلياً، حيث يمكن أن يكون ما تم تدريسه صعباً على الناس لتطبيقه في الظروف المختلفة في مكان عملهم. قد يبدو التدريب بعيداً عن الواقع، وقد تبدو المهارات والمعرفة المكتسبة غير ذات صلة. وهذا ينطبق بشكل خاص على التدريب الإداري أو الإشرافي، ولكن حتى المهارات اليدوية المكتسبة في مركز التدريب قد يكون من الصعب نقلها.

<sup>24</sup> د.مدحت محمد أبو النصر (2012) الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والتطوير، ص 152.

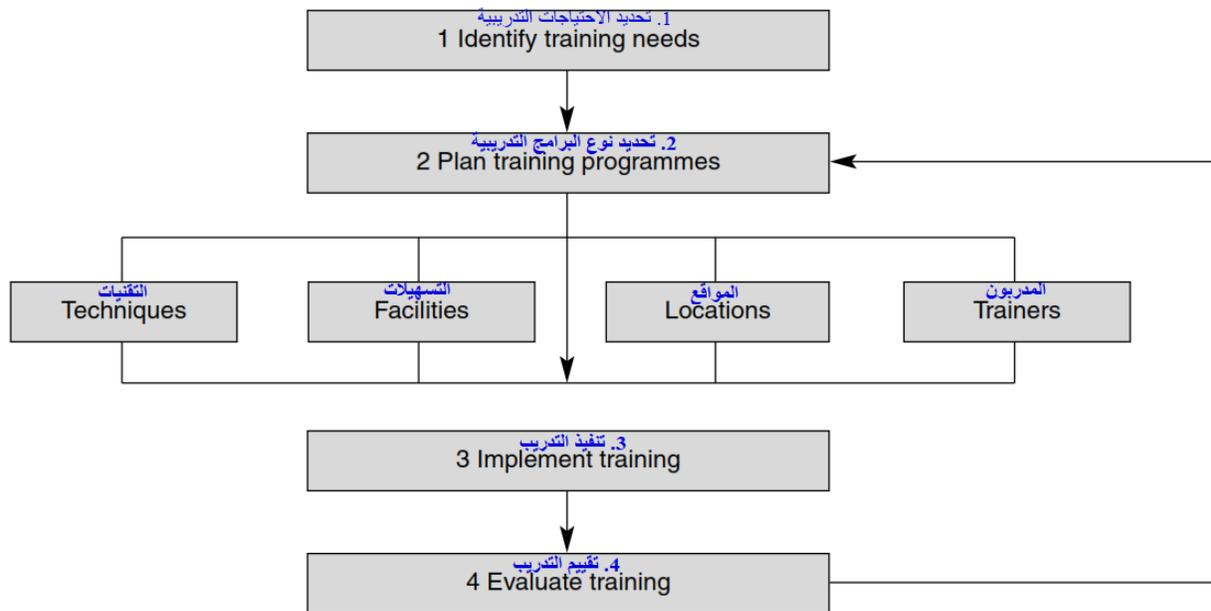
<sup>25</sup> Michael Armstrong-A (2006) Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE- 10<sup>th</sup> edition-page 575.

يمكن معالجة هذه المشكلة من خلال جعل التدريب وثيق الصلة وواقعياً قدر الإمكان، وتوقع أي صعوبات نقل محتملة والتعامل معها. من المرجح أن ينفذ الأفراد التعلم عندما لا يجدون صعوبة كبيرة فيه، وعندما يعتقدون أن ما تعلموه وثيق الصلة بعملهم ومفيد وقابل للتطبيق، ومدعوم من مدراهم المباشرين، هذا سيمنحهم الاستقلالية الوظيفية، ويجعلهم يؤمنون بأنفسهم ويلتزمون ويشاركون بالعمل بشكل أفضل. من المرجح أيضاً أن يتم النقل إذا تم استخدام مناهج التدريب المنهجي و "التدريب في الوقت المناسب" ، كما هو موضح أدناه.

## 2. التدريب المنهجي Systematic training:

يجب أن يكون التدريب منهجياً من حيث أنه مصمم خصيصاً لغاية محددة، يتم تخطيطه وتنفيذه لتلبية الاحتياجات المحددة ويتم توفيره من قبل الأشخاص ذوي المعرفة بكيفية التدريب، ويتم تقييم تأثير التدريب بعناية. تم تطوير المفهوم في الأصل لمجالس التدريب الصناعي في الستينيات ويتكون من نموذج بسيط من أربع مراحل ، كما هو موضح في الشكل الآتي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تحديد نوع البرامج التدريبية المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.
3. استخدام المدربين ذوي الخبرة والمدربين سابقاً لتنفيذ التدريب.
4. متابعة وتقييم التدريب للتأكد من فعاليته.



شكل رقم 2/ أنموذج التدريب المنهجي Systematic training model

### 3. التدريب في الوقت المناسب Just-in-time training:

التدريب في الوقت المناسب هو تدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات الملحة وذات الصلة للأشخاص من خلال ارتباطه بأنشطة العمل الفورية أو الوشيكة. يتم تسليمها في أقرب وقت ممكن للوقت الذي يحدث فيه النشاط. سيتم وضع المتدربين في مواقف حيّة لتطبيق تعلمهم فيها واختبار مدى الفعالية من التدريب وقابلية تطبيقه في ظروف العمل الحالية.

### 4. ممارسات التدريب الفعال Effective training practices:

يستخدم التدريب الفعال مبدأ التدريب المنهجي مع التركيز على تحليل المهارات. يجب تحديد الغرض من التدريب بوضوح من حيث "السلوك المعياري" المطلوب كنتيجة للتدريب، و "السلوك النهائي" المتوقع. سيوفر تحديد المعايير والسلوكيات النهائية الأساس للتقييم، وهو عنصر أساسي في تحقيق التدريب الناجح.

يتم وضع التدريب ليكون مرتبطاً بسياقات عمل المشاركين الخاصة. ويكون جزء من مهامهم اليومية في العمل، بهذا الشكل يتم اغتنام كل فرصة لتضمين التعلم في العمل.

يجب أن تكون تقنيات التدريب المستخدمة مناسبة للغرض من الدورة وخصائص المشاركين كوظائفهم، احتياجات التعلم لديهم، الخبرة السابقة، مستوى المعرفة والمهارات، ومدى تقبلهم للتعلم (الدافع)

ليتعلم). يجب استخدام مزيج من التقنيات المختلفة عند الاقتضاء.

إذا كان التدريب من أجل المهارات الإدارية والإشرافية والشخصية، يجب مراعاة توفير الوقت الكافي للمشاركة والتعلم النشط من خلال المناقشة ودراسات الحالة والمحاكاة واستخدام المحاضرات والتقنيات التعليمية الملائمة.

### رابعاً- مفهوم التدريب والتنمية المعاصر:<sup>26</sup>

يتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين هما:

#### الشق الأول: التدريب والتنمية عملية استراتيجية.

ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة

<sup>26</sup> عمر وصفي عقيلي (2004) الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي- عمان، دار وائل- ص 437.

الموارد البشرية فيها. وتتكون استراتيجيات التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائننا، الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا. وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد.

يمكن القول إذاً بأن التدريب والتنمية البشرية كاستراتيجية، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها خبرات جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتُفرض على المنظمة.

### الشق الثاني: التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة.

التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

**1- التدريب:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

**2- التنمية:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها المعارف، السلوكيات، والمهارات الجديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

إذاً فإن التعلم هو حصيلة ونتاج لعملية التدريب والتنمية، فعندما يتحقق التعلم، هذا يعني بأنه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في:

معرفة Knowledge، مهاراته Skills، اتجاهاته Attitudes، سلوكياته Behaviors، وخبرته Experience.

### **هدف التدريب والتنمية المعاصر:**

❖ تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

- ❖ تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- ❖ إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.
- ❖ تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

### الفوائد التي ستحققها المنظمة من عملية التدريب والتنمية المعاصر:

- (1) رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذا يؤدي إلى:
  - a. رفع كفاءة المنظمة الانتاجية وفعاليتها التنظيمية
  - b. تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما سيؤدي لزيادة رضا الزبون وكسب زبائن جدد، والذي بدوره سيؤدي إلى توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.
- (2) دفع الموظفين لتأييد المنظمة بنشاطاتها، وإكسابهم انماطاً سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة المنظمة على حد سواء.
- (3) تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- (4) تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل والتعايش معها.
- (5) جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضراً ومستقبلاً.
- (6) ضمان استقرار العمل الانتاجي في المنظمة.
- (7) توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل، فالشخص المدرب جيداً لديه القدرة على حماية نفسه من المخاطر.

### إتجاهات التدريب والتنمية المعاصرة:

#### (1) التدريب والتنمية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر:

إن التوجه المعاصر في مجال الإدارة ينظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعلم والعمل بأن واحد Workplace Learning واعتبار مسألة التدريب والتنمية جزءاً من استراتيجية المنظمة. إنطلاقاً

من ذلك أصبحت استراتيجية التدريب والتنمية نظاماً استراتيجياً للتعلم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية هي مايلي:

**a. المدخلات:** وتشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المنظمة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز استراتيجيتها المستقبلية. كما تشتمل المدخلات على برامج التدريب والتنمية وما تحتويه من مدربين و مواد ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.

**b. الأنشطة:** وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية والتنمية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف استراتيجية التدريب والتنمية، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة.

**c. المخرجات:** وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية لاحتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة.

**d. التغذية العكسية:** وتمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب والتنمية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التدريبية والتنمية، للاستفادة منها في البرامج القادمة.

## (2) التدريب والتنمية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر:

يعد تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

## (3) التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته:

أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة أو صعيد فرق العمل. حيث أن العمل الجماعي التعاوني هو الأساس لتحقيق أكبر فعالية في التأقلم مع التغيير. هذا الأمر استوجب تزويد الموارد البشرية بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

## (4) المنظمة المتعلمة:

إن التعلم المستمر، صفة تتمتع بها المنظمة المتعلمة، التي تسعى إلى تقديم كل جديد ومبتكر. فالمنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم Learning Organization، تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة. ففي منظمة التعليم، يعد

التدريب والتنمية عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير، وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معها، من خلال جهود التعلم المستمر.

#### (5) التدريب والتنمية إستثمار بشري:

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة، إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الأصول الثابتة أو في برامج التسويق.

#### (6) التنبؤ مسألة حتمية في التدريب والتنمية:

التنبؤ، هو قدرة المنظمة على التنبؤ الصحيح باحتياجاتها المستقبلية من معارف ومهارات وهو أساس عند رسم استراتيجية التدريب في المنظمة، لأن العمل الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح لا بد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل للاستعداد له ومواجهته والتعايش معه.

#### (7) تدريب وتنمية فرق العمل:

في الوقت الحالي تم التحول إلى نمط العمل في المنظمات إلى فرق عمل مدارية ذاتياً بالتالي توجب تدريب الموظفين للعمل ضمن فرق عمل متعاونة مع بعضها. إن التدريب يقوم بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، وأهم هذه المهارات:

- ❖ الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- ❖ التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- ❖ المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- ❖ اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- ❖ إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- ❖ التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- ❖ تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.

#### (8) تدريب وتنمية المديرين:

إن رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح أساسي ويتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون

الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من الكفاءة والمهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير.

يعرض الجدول الآتي جدول رقم 1/ مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب والتنمية:

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التدريب والتنمية استراتيجية من استراتيجيات المنظمة.	التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
التدريب والتنمية عملية مستمرة.	التدريب والتنمية عند الحاجة.
التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر والمستقبل.	التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر.
التدريب والتنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة.	سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ.
التدريب والتنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة.	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.
التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع.	مسؤولية التدريب والتنمية محدودة.
التدريب والتنمية استثمار بشري.	التدريب والتنمية تكلفة.
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية.	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.
تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى.	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة.	التركيز على الجانب النظري والتدريسي.
التركيز على التدريب الذاتي بشكل كبير.	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزاً كبيراً.

### خامساً- أنواع التدريب

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تنمية الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الغاية منه وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي، كما يختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة العملية الانتاجية نفسها وحسب مقدرتها المالية وإمكانياتها وعدد الأفراد الذين يعملون بها.

وبناءً على ذلك، يمكننا تصنيف أنواع التدريب إلى:

- التدريب حسب مرحلة التوظيف.
- التدريب في المستوى الوظيفي.
- التدريب حسب المكان.
- التدريب حسب الغاية منه.

#### (a) التدريب حسب مرحلة التوظيف:

##### 1- التدريب الخاص بالموظفين الجدد:

يمكننا تعريف هذا النوع من التدريب بتوجيه وتهيئة الموظفين Orienting Employees، كما عرفه ديسلر جاري (2003)، هو تزويد الموظفين الجدد على المنظمة بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء عملهم بشكل جيد، وغالبا تشمل هذه المعلومات على قواعد وإجراءات العمل الخاصة بالمنظمة توجيه الموظف: هو ذلك الإجراء الذي يستهدف تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية عن الشركة.

في هذا البرنامج يحصل الموظف على كتيب أو مواد مطبوعة تحتوي على تقييم الأداء ونظم دفع الأجور والمرتبات، وفي نفس الوقت المزايا والخدمات التي تضعها المنظمة للعاملين بها.<sup>27</sup> وكما يصف (محمود أحمد رضوان، 2013) التدريب في المراحل الأولى من التوظيف، ويقصد به العاملين الجدد: هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مُسنداً لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنظمة المنشأة وأهدافها وسياستها وبالمهام والمسؤوليات التي عُين فيها كل منهم وبكيفية النهوض بأعبائها وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علماً بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

2- **التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:** ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم

<sup>27</sup> جاري ديسلر (2012) -HR Management -Gary Dessler - إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، ص 264.

الإدارية والتكنولوجية فيساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل.<sup>28</sup>

#### (b) التدريب في المستوى الوظيفي<sup>29</sup>

1. **التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.
2. **التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف الأعلى من الوظائف الفنية والمهنية، فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص.
3. **التدريب الإداري:** يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيط.
4. **تدريب المتدربين:** ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.

#### (c) التدريب حسب المكان:<sup>30</sup>

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين:

1. **التدريب داخل المؤسسة:** يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي. وكذلك قصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المنظمة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها. يهتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المنظمة أو في موقع العمل.
2. **التدريب خارج المؤسسة:** في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توفر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل. وقد تم هذا النوع في مؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية.

<sup>28</sup> محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2013)- نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس، المجموعة العربية للتحليل والنشر، القاهرة، ص 42.

<sup>29</sup> محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2013)- مرجع تم ذكره سابقاً- ص 42.

<sup>30</sup> محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2013)- مرجع تم ذكره سابقاً - ص 43.

#### (d) التدريب حسب الغاية منه: <sup>31</sup>

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع الآتية:

1. **برامج التوجيه والتدريب:** يخص هذا النوع العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة، ويعتبر هذا النوع من التدريب مهماً في حياة العامل الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.
2. **التدريب العلاجي:** يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تُصمم المؤسسة برنامجاً تدريبيًا ثانيًا لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية.
3. **التدريب على الأمن:** يهدف هذا النوع إلى أن يشعر العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضاً المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومبانٍ ومخزون وغيرها، وبالتالي مراقبة للإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.
4. **التدريب بغرض الترقية:** يقصد بمفهوم الترقية، انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر. وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات ومعارف خاصة بها ورغبة الفرد في الارتقاء، مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.

#### سادساً- وضع الخطط التدريبية: <sup>32</sup>

عند وضع الخطط في مجال البرامج التدريبية، فإن هناك بعض العوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار. وتشتمل هذه العوامل على:

- الأهداف من عملية التدريب
- مضمون عملية التدريب

<sup>31</sup> محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2013)- مرجع تم ذكره سابقاً - ص 43.

<sup>32</sup> Barry Cushway (1999) Human Resources Management-Publisher Cogan Page-page 125.

- الأشخاص الذين سوف يتلقون التدريب
- التكاليف المحتملة لهذه العملية
- التكاليف التي سوف تنتج عن عدم التدريب
- الفوائد المرتقبة والمحتملة لعملية التدريب وكيفية تقييمها

### 1. الأهداف من عملية التدريب:

من الضروري قبل وضع أي برامج تدريبية أن تكون هناك رؤية واضحة بخصوص النتائج المطلوب الوصول إليها، حيث أنه إذا لم تكن المنظمة تعرف الوجهة التي تتجه إليها، فكيف ستعرف أنها قد وصلت؟ أو كيف ستحدد الطريق الذي سوف تسلكه للوصول إلى تلك الوجهة؟ وينطبق ذلك بالتأكيد على أية دورة تدريبية حيث أنه ينبغي دائماً أن تبدأ مثل هذه الدورات بتحديد الأهداف أولاً، وفي الغالب الأعم سوف يتم تحديد هذه الأهداف من حيث ما هو متوقع أن يكون الشخص العامل قادر على القيام به بعد عودته من الدورة التدريبية إلى مكان العمل. من ناحية أخرى وكما هو الحال مع أي نوع من الأهداف، فإنه ينبغي أن تكون الأهداف من عملية التدريب محددة قدر المستطاع، لأنه في حال عدم حدوث ذلك، فسوف يكون من الصعب تقييم ما إذا كان قد تم تحقيق هذه الأهداف أم لا. علاوةً على ذلك، فإن وضوح الأهداف من شأنه المساعدة في ضمان أنه يتم إخضاع الأشخاص المناسبين للبرامج التدريبية المناسبة.

### 2. مضمون عملية التدريب:

سوف يتم تحديد مضمون أي برنامج تدريبي عن طريق ما يهدف هذا البرنامج إلى تحقيقه وعن طريق الأشخاص الذين سوف يخضعون للتدريب. كما أنه ينبغي أن تتم صياغة البرامج التدريبية من أجل تلبية الاحتياجات التي يتم تحديدها من خلال عملية تحليل احتياجات التدريب التي تمت الإشارة إليها من قبل.

### 3. الأشخاص الذين سوف يتلقون التدريب:

من الأهمية بمكان أن يوضع في الاعتبار أنواع الوظائف ونوعية الأشخاص الذين يشغلون الوظائف والذين سوف يتم تدريبهم. وسوف يتم من خلال ذلك تحديد مستوى عملية التدريب والطريقة التي يتم من خلالها وضع البرنامج التدريبي. وعلى ذلك، فإنه في حالة ما إذا كانت عملية التدريب الخاصة بالعمال الذين يقومون بالعمل اليدوي والذين اعتادوا على تنفيذ مهام عملية ولم يعتادوا على الجلوس

في قاعات المحاضرات، فإنه سوف يكون هناك حاجة إلى مضمون عملي من الدرجة الأولى مع التقليل من الحديث واستخدام الطباشير. على الجانب الآخر، فإنه حتى مع الموظفين الذين يعملون بداخل المكاتب، فإنه ينبغي أن يكون المضمون عملياً قدر المستطاع، في حين ينبغي أن تكون المحاضرات قصيرة.

من ناحية أخرى، فإن أعمار المتدربين والمعرفة والخبرة التي يتميزون بها تعد ذات أهمية بالغة أيضاً. وذلك لأنه من الصعب جداً أن تقوم بتشغيل برنامج تدريبي فعال عندما يكون المتدربون على مستويات مختلفة من الفهم، وفي مثل هذه المواقف، تظهر بوضوح أهمية سجلات التدريب الجيدة والاختيار الدقيق للمتدربين والشرح الواضح للأهداف والمضمون.

#### 4. التكاليف المحتملة لعملية التدريب:

هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي، وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتنوع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره، ومن المحتمل أن تشمل التكاليف على مايلي:

- تكاليف إيجار مكان مناسب للدورة التدريبية
- تكاليف الاستعانة بمحاضر مناسب أو موجهين وأجور الأشخاص العاملين الذين يقومون بهذه الأدوار وبعض المهام التنظيمية الأخرى.
- تكاليف نفقات السفر والإقامة.
- مرتبات ومزايا المتدربين.
- انخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين عن العمل والتكاليف اللازمة لتوفير تغطية لازمة.
- تكاليف توفير المواد المناسبة للدورة التدريبية.
- تكاليف الوقت الذي يقضيه العاملون في الترتيب للبرنامج التدريبي.
- الزيادات المحتملة في التكاليف المتعلقة بعملية التعيين حيث يزيد الطلب على العمالة التي تم تدريبها من قبل أصحاب العمل الآخرين.
- في بعض الظروف، بعض التكاليف الزائدة الخاصة بالمرتبات عندما يصل المتدربون إلى مستويات معينة من الأداء تم تحديدها من قبل (في مجال الصناعات المائية في المملكة المتحدة على سبيل المثال، عندما يصل العمال الحرفيون إلى مستويات معينة من المهارة، والتي يتم تحديدها بوضوح، فإنه عادةً ما يتم تصنيفهم في درجة وظيفية أعلى).

## 5. التكاليف التي سوف تنتج عن عدم التدريب:

بعد ذكر مصفوفة التكاليف التي تم توضيحها في الفقرة السابقة، فإنه ربما لا يكون من المثير للدهشة معرفة أن الميزانية المخصصة للعملية التدريبية تمثل أولى الميزانيات التي يتم إلغاؤها عندما يكون رأس المال ضئيل. ومع ذلك فإن مثل هذا المنهج ينطوي على نظرة غير ثاقبة، وذلك لأنه هناك عدد من التكاليف التي تنتج عن عدم التدريب، وتشمل هذه التكاليف على مايلي:

- التكاليف الناتجة عن الحاجة إلى بعض عمليات التعيين الإضافية لضم المهارات غير المتاحة في المؤسسة ولجلب اشخاص يحلون محل الأشخاص الذين يتركون المؤسسة بسبب عدم وجود فرص للتدريب.
- التكاليف التي تنتج عن انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية والذي يكون سببه طرق عمل أقل كفاءة أو مهارات أقل تطوراً.
- الوقت الأطول الذي يستغرقه الأشخاص حتى يكتسبوا الخبرة الكاملة.
- انخفاض القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة أو القدرة على الإبداع.
- زيادة احتمالات حدوث الحوادث.
- انخفاض مستوى تحفيز القوة العاملة وما ينتج عنه من انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية.
- درجة أقل من العلم بأهداف المؤسسة والالتزام بتحقيقها.

## 6. الفوائد المرتقبة والمحتملة لعملية التدريب وكيفية تقييمها:

في كثير من الحالات، ربما لا تكون الفوائد شديدة الوضوح أو ربما لا تكون عملية قياس هذه الفوائد شديدة السهولة. على سبيل المثال، فقد تم وصف عملية تطوير الإدارة بأنها أمر اعتقادي وذلك لأن من الصعب جداً توضيح تحسينات يمكن قياسها. من ناحية أخرى، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات بشأن وضع أولويات التدريب، يكون التركيز الأساسي على الجزئيات التي تعتبر حاسمة بالنسبة لنجاح العمل، كما ينبغي أن يكون التركيز أيضاً على الوظائف التي يعتقد أن بها عجزاً بين المستويات المطلوبة من المهارات والمعرفة والمستويات المتاحة بالفعل. وسوف يعتمد ذلك على احتياجات التدريب التي تم تحديدها من خلال عملية تحليل الاحتياجات.

يمكننا تقسيم أساليب التدريب إلى فئتين رئيسيتين:

- أساليب التدريب أثناء العمل On-the-Job Training Methods
- أساليب التدريب خارج العمل Off-the-Job Training Methods

#### A. أساليب التدريب أثناء العمل On-the-Job Training Methods

في هذه الأساليب، يتعلم الموظفون الجدد أو عديمو الخبرة من خلال مراقبة الأقران أو المديرين الذين يؤدّون المهمة ويحاولون تقليد سلوكهم. لا تكلف هذه الأساليب الكثير وهي أقل إزعاجاً لأن الموظفين دائماً في العمل، ويتم التدريب على نفس الأجهزة وستكون الخبرة على المعايير المعتمدة بالفعل، وقبل كل شيء المتدرب يتعلم أثناء كسبه للمال من عمله. من الطرق شائعة الاستخدام في هذا الأسلوب:

1. **التدريب Coaching:** التدريب هو تدريب واحد لواحد. يساعد في التعرف بسرعة على

نقاط الضعف ويحاول التركيز عليها. كما أنه يوفر فائدة تحويل التعلم النظري إلى الممارسة العملية.

2. **التوجيه Mentoring:** ينصب التركيز في هذا التدريب على تطوير السلوك وكيفية التعامل

في مواقف معينة. يتم استخدامه للموظفين الإداريين. يتم إجراء التوجيه دائماً من قبل شخص داخلي ذو درجة وظيفية عليا.

3. **التناوب الوظيفي Job Rotation:** إنها عملية تدريب الموظفين من خلال تناوبهم عن

طريق سلسلة من الوظائف ذات الصلة. التناوب لا يجعل الشخص على دراية جيدة بوظائف مختلفة فحسب، بل يخفف أيضاً من الملل ويسمح بتطوير علاقة مع عدد من الأشخاص. يجب أن يكون تدوير الموظفين منطقيًا.

4. **تقنية التدريس الوظيفي Job Instructional Technique (JIT):** إنها خطوة بخطوة

(منظمة) حول طريقة التدريب الوظيفي حيث يقوم المدرب المناسب (أ) بإعداد متدرب مع نظرة عامة على الوظيفة والغرض منها والنتائج المرجوة، (ب) يوضح المهمة أو المهارة للمتدرب، (ج) يسمح للمتدرب بإظهار الشرح بمفرده، (د) يتابع لتقديم ملاحظات ومساعدة.

<sup>33</sup> Innovative Journal of Business and Management 4: 2 March–April (2015) 35 – 41,  
<http://www.innovativejournal.in/>

يتم تقديم المواد التعليمية للمتدربين في الكتابة أو بواسطة آلات التعلم من خلال سلسلة تسمى "الإطارات". هذه الطريقة هي أداة قيمة لجميع المتعلمين (المعلمين والمدرسين). هذا الأسلوب يساعدنا:

أ. لتقديم تعليمات خطوة بخطوة

ب. لمعرفة متى تعلم المتعلم

ج. أن تكون مجتهداً (في العديد من بيئات العمل)

## 5. التلمذة الصناعية Apprenticeship: التلمذة الصناعية هي نظام لتدريب جيل جديد من

ممارسي المهارة. هذه الطريقة في التدريب رائجة في المهن والحرف والمجالات التقنية التي تتطلب فترة طويلة للحصول على الكفاءة. يعمل المتدربون كتلميذ متدرب مع الخبراء لفترات طويلة. عليهم العمل في ارتباط مباشر مع معلمهم وتحت إشرافهم المباشر.

والهدف من هذا التدريب هو جعل المتدربين يحصلون على خبرة كبيرة ويصبحوا حرفيين من جميع النواحي. إنها طريقة مكلفة للتدريب. أيضاً، ليس هناك ما يضمن أن العامل المدرب سيستمر في العمل في نفس المنظمة بعد تأمين التدريب له. يتم دفع أجر للمتدربين وفقاً لاتفاقيات التلمذة الصناعية.

## 6. تجهيز البدلاء Understudy: في هذه الطريقة، يعطي الرئيس تدريباً لمؤوسه باعتباره

كمساعد مدير، مثل المخرج ومساعد المخرج (في فيلم). يتعلم المؤوس من خلال الخبرة والملاحظة من خلال المشاركة في التعامل مع المشاكل اليومية. الغرض الأساسي هو إعداد المؤوس لتولي المسؤوليات والواجبات الكاملة في حال غياب الرئيس.

## B. أساليب التدريب خارج العمل Off-the-Job Training Methods

تتم أساليب التدريب خارج الوظيفة بشكل منفصل عن بيئة العمل، ويتم توفير المواد الدراسية، وهناك تركيز كامل على التعلم بدلاً من التنفيذ، وهناك حرية في التعبير. تتضمن الطرق المهمة ما يلي:

### 1. محاضرات ومؤتمرات Lectures and Conferences:

المحاضرات والمؤتمرات هي طريقة التدريس التقليدية والمباشرة. يبدأ كل برنامج تدريبي بمحاضرة ومؤتمر. إنه عرض لفظي لجمهور كبير. ومع ذلك، يجب أن تكون المحاضرات محفزة وتخلق اهتمام بين المتدربين. يجب أن يكون المتحدث مُلم ومتعمق كثيراً في الموضوع. في الكليات والجامعات، تعد المحاضرات والندوات أكثر الطرق شيوعاً للتدريب. يمكن تعريف المحاضرة أيضاً على أنها (Michael Armstrong, 2006):

المحاضرة هي محادثة مع مشاركة ضئيلة أو معدومة باستثناء جلسة أسئلة وأجوبة في النهاية. يتم استخدامها لنقل المعلومات إلى الجمهور، وهي ذات محتوى وتوقيت يتم التحكم فيهما. عندما يكون الجمهور كبيراً ، قد لا يكون هناك بديل لـ "محاضرة مباشرة" إذا لم يكن هناك مجال لتقسيمها إلى مجموعات مناقشة.

تعتمد فعالية المحاضرة على قدرة المتحدث على تقديم المواد مع الاستخدام الحكيم للمساعدات البصرية. ولكن هناك العديد من القيود على الكمية التي يمكن للجمهور استيعابها. ومهما كانت فاعلية المتحدث، فمن غير المرجح أن يتم تذكر أكثر من 20 في المائة مما قيل في نهاية اليوم. وبعد أسبوع، سيتم نسيان كل شيء ما لم يستخدم المستمعون بعضاً مما تعلموه في الممارسة العملية. لتحقيق أقصى قدر من الفعالية، يجب ألا تزيد مدة المحاضرة عن 30 أو 40 دقيقة، يجب ألا تحتوي على الكثير من المعلومات (إذا كان المتحدث يمكنه نقل ثلاث أفكار جديدة يفهمها ويتذكرها أكثر من نصف الجمهور، فإن المحاضرة ستكون ناجحة). يجب أن تعزز التعلم بالمساعدات البصرية المناسبة، ويجب أن تُشير بوضوح إلى الإجراء الذي يجب اتخاذه للاستفادة من المواد.<sup>34</sup>

## 2. تدريب الردهة Vestibule Training:

تدريب الردهة هو مصطلح "للتدريب بالقرب من الوظيفة near-the-job training ، لأنه يوفر الوصول إلى شيء جديد (التعلم). في هذا التدريب، يتم تدريب العمال في بيئة نموذجية على وظائف محددة في جزء خاص من المصنع. تتم محاولة إنشاء حالة عمل مشابهة لظروف ورشة العمل الفعلية. بعد تدريب العاملين في مثل هذه الحالة، يمكن تعيين العمال المدربين في وظائف مماثلة في ورشة العمل الفعلية. وهذا يمكن العاملين من الحصول على التدريب على أفضل الطرق للعمل والتخلص من العصبية والتشنج الأولي. خلال الحرب العالمية الثانية، تم استخدام هذه الطريقة لتدريب عدد كبير من العمال في فترة زمنية قصيرة. تتراوح المدة لهذا النوع من التدريب من بضعة أيام إلى بضعة أسابيع.

## 3. تمارين المحاكاة Simulation Exercises:

المحاكاة هي أي بيئة اصطناعية تشبه تماماً الحالة الفعلية. هناك أربع تقنيات محاكاة أساسية مستخدمة لنقل التدريب وهي: ألعاب الإدارة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، والتدريب داخل السلة.

### i. ألعاب الإدارة Management Games:

تساعد الألعاب المصممة بشكل صحيح على ترسيخ عادات التفكير، زيادة القدرات التحليلية والمنطقية، التركيز على أهمية العمل الجماعي، إدارة الوقت، وإن استخدام ألعاب الإدارة يشجع على ابتكار آليات جديدة للتعامل مع الإجهاد في العمل، كما أن

<sup>34</sup> Michael Armstrong-A (2006) Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE- 10<sup>th</sup> edition-page 575.

ألعاب الإدارة توجه المرشح وتتيح له إمكانية التطبيق العملي مباشرة على موضوع التدريب. وتساعد هذه الألعاب على تقدير مفاهيم الإدارة بطريقة عملية. يتم استخدام ألعاب مختلفة لتدريب المديرين العامين والإدارة الوسطى والرؤساء الوظيفيين.

## .ii دراسة حالة Case Study:

دراسات الحالة هي أمثلة معقدة تعطي نظرة ثاقبة في سياق المشكلة بالإضافة إلى توضيح النقطة الرئيسية. دراسات الحالة هي أنشطة تتمحور حول المتدرب بناءً على الموضوعات التي توضح المفاهيم النظرية في بيئة تطبيقية. تسمح دراسة الحالة بإظهار تطبيق المفاهيم النظرية، وبالتالي سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، تشجيع التعلم النشط، وتوفير فرصة لتطوير المهارات الأساسية مثل التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات وزيادة المتدربين.

## .iii لعب الأدوار Role Playing:

يأخذ كل متدرب دور الشخص المتأثر بقضية ويدرس آثار القضايا على حياة الإنسان و/أو آثار الأنشطة البشرية على العالم من حولنا من منظور ذلك الشخص. وتؤكد على الجانب "الحقيقي" من العلوم وتتحدى الطلاب للتعامل مع المشكلات المعقدة دون إجابة واحدة "صحيحة" واستخدام مجموعة متنوعة من المهارات بخلاف تلك المستخدمة في مشروع بحث نموذجي.

يقدم لعب الأدوار على وجه الخصوص للطلاب فرصة ثمينة لتعلم ليس فقط محتوى الدورة، ولكن أيضاً وجهات نظر من حوله.

إن الخطوات المتضمنة في لعب الأدوار هي: تحديد الأهداف، اختيار السياق والأدوار، تقديم التمرين، إعداد/ تدريب المتدرب، لعب الأدوار، اختتام المناقشة، والتقييم. قد تكون أنواع لعب الأدوار هي لعب الأدوار المتعددة، لعب الأدوار الفردية، تناوب الأدوار، ولعب الأدوار التلقائي.

تقنية "عكس الدور"، التي يلعب فيها الزوج، على سبيل المثال، مدير وقائد فريق أدوارهما ثم يتبادلان الأدوار ويكررانها. يعطي نظرة إضافية على المشاعر المعنية والمهارات المطلوبة.

يمكن لعب الأدوار المتدربين من الحصول على مشورة الخبراء والنقد البناء من المدرب وزملائهم في وضع تدريب محمي. يمكن أن يساعد على زيادة الثقة وتطوير المهارات في التعامل مع الناس. وتتمثل الصعوبات الرئيسية إما في إحراج المتدربين أو أنهم لا يأخذون التمرين على محمل الجد.

و على حسب (Michael Armstrong, 2006) في لعب الأدوار، حيث يقول أن المشاركون يتصرفون في موقف من خلال تولي أدوار الشخصيات المعنية. سيكون الوضع واحداً حيث يوجد تفاعل بين شخصين أو داخل مجموعة. يجب أن يتم إعداد هذه الطريقة بشكل خاص مع ملخصات مكتوبة لكل مشارك يشرح الدور الذي سيقوم به.

يتم استخدام لعب الأدوار لمنح المديرين أو قادة الفرق أو مندوبي المبيعات الممارسة في التعامل مع المواقف المباشرة مثل إجراء المقابلات أو إجراء اجتماع مراجعة الأداء أو تقديم المشورة أو التدريب أو التعامل مع التظلم أو البيع أو إدارة اجتماع. يطور المهارات التفاعلية ويعطي الناس نظرة ثاقبة في الطريقة التي يتصرف ويشعر بها الناس.

#### **.iv التدريب داخل السلة In-basket training:**

يتكون التدريب داخل السلة ، والمعروف أيضاً باسم التدريب داخل الدرج، من مجموعة من أوراق العمل التي قد تتضمن رسائل بريد إلكتروني وتقارير ومذكرات وعناصر أخرى عبر البريد الإلكتروني. يُطلب الآن من المتدرب تحديد أولويات القرارات التي يجب اتخاذها على الفور والأخرى التي يمكن تأجيلها. وعلى حسب (Michael Armstrong, 2006)، المحاكاة هي تقنية تدريب تجمع بين دراسات الحالة ولعب الأدوار للحصول على أقصى قدر من الواقعية في التدريب في الفصول الدراسية. والهدف من ذلك هو تسهيل نقل ما تم تعلمه من الوظيفة إلى السلوك أثناء العمل من خلال إعادة الإنتاج في غرفة التدريب للمواقف القريبة قدر الإمكان من الحياة الواقعية. وبالتالي يُمنح المتدربون الفرصة لممارسة السلوك في ظروف مماثلة أو على الأقل مشابهة جداً لتلك التي سيجتمعون بها عند إكمال الدورة.

### **ثامناً- الأداء الوظيفي**

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره العامل الأساسي والعمود الفقري الذي تقوم عليه المؤسسات حيث تعمل المنظمات على رفع أداء موظفيها لأقصى درجة وذلك من أجل رفع الانتاجية وتحقيق الأرباح والوصول إلى الأهداف المنشودة، كما نكتشف المكانة المهمة لهذا الموضوع من خلال التراث النظري في مجال التنظيم وخلال جميع مراحل التي مر بها سواء في المدرسة الكلاسيكية، أو النيوكلاسيكية، أو الحديثة حيث في كل مرة كان يستهدف أداء العامل من أجل تحسينه وتطويره.

#### **1- تعريف الأداء:**

إن كلمة الأداء (Performance) مشتقة من الكلمة الإنجليزية (to perform) وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. وفي اللغة العربية فكلمة (أداء) مشتقة من

الفعل (أدا) ومعناه (أدى) الشيء أي قام به، يقال: أدى الدين أي قضاؤه، وأدى الصلاة أي قامها، و(تأدى) للأمر أي أخذ أدواته واستعد له<sup>35</sup>.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي، حيث عرف تطوراً ملحوظاً منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر بفعل التطورات الاقتصادية و غيرها أو التي ميزت حراك المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة<sup>36</sup>.

بمعنى أن أداء العامل يتحدّد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها اصطلاحاً هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لموظيفة، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>37</sup>.

ويعرف كذلك: هو قيام الأشخاص بالأعمال والواجبات المكلفين بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو جماعة من الأفراد أو المؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم<sup>38</sup>.

## **2- أداء الموظف:**

يتأثر الأداء بالمتغيرات المرتبطة بالعمل وتشمل الإجهاد في الصراع بين الدور والعمل / عدم العمل (Riyanto, 2002; Jayaweera, 2015). أداء الشخص هو مزيج من القدرات والأعمال والفرص التي يمكن الحكم عليها من عمله (Handayani, 2015). أداء الأفراد المتأثرين بالجهد والقدرة والوضع البيئي (Riyanto, 2016).

فهم آخر للأداء عبر عنه Riyanto وآخرون. (2017) ينص على أن الأداء نتيجة حقها شخص بموجب الإجراء ينطبق على العمل المعني. (Setyo وآخرون) عبروا على أن الأداء هو رقم قياسي يتم إنشاؤه من وظيفة موظف معين أو الأنشطة التي يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة. الأداء العام لوظيفة مساوية لعدد (متوسط) أداء الوظائف أو الأنشطة التي يتم تنفيذها للموظفين.

<sup>35</sup> مصطفى يوسف (2016)، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 15.

<sup>36</sup> إبراهيم محمد المحاسنة (2014)، إدارة و تقييم الأداء ط1. عمان: دار جرير، ص 111.

<sup>37</sup> راوية حسن (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة 1، القاهرة، ص 233.

<sup>38</sup> أسامة جردات (2001)، التدريب الموجه بالأداء بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 102.

وفقاً لـ Mangkunegara (2011. ص 67) ، يتم تقسيم أبعاد أداء الموظف إلى خمسة ، وهي جودة العمل وكمية العمل والمسؤولية والتعاون والمبادرات<sup>39</sup>

### 3- عملية تقييم الأداء The Appraisal Process:

كما عرفها جاري ديسلر بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن:

- 1- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- 2- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- 3- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.<sup>40</sup>

أما (حمزة الجبالي، 2016) فقد ذكر عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء نذكر منها:

- 1- هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً.
- 2- نظام رسمي لقياس وتقييم أداء الموظفين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.
- 3- محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل.<sup>41</sup>

وقد عرفها (نزار عوني اللبدي، 2015)، هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

<sup>39</sup> Setyo Riyanto1 , Ady Sutrisno2 , Hapzi Ali- The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange- International Review of Management and Marketing, 2017, 7(3), 342-348.- ISSN: 2146-4405

<sup>40</sup> جاري ديسلر (2012) -HR Management -Gary Dessler (2012) - مرجع تم ذكره سابقاً، ص 322.  
<sup>41</sup> حمزة الجبالي (2016)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة ميديا و دار عالم الثقافة للنشر، ص 14.

ولابد من مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للموظفين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة موظفي المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوعاً من الثقة لدى الموظفين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءهم لها.

وقد استعملت عملية قياس أداء الموظفين من قبل الحضارات القديمة مثل الحضارة الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين، وصولاً إلى العصر الحديث، حيث نجد أن هناك من اهتم بهذه العملية بشكل واسع، وهي حركة الإدارة العملية، حيث استعملت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استعمال الأساليب العلمية في الأداء. كما اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بهذه العملية، فحثت ودعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

وصحب هذا التطور التاريخي تغيرات في استعمال المصطلح المناسب للدلالة على معنى هذه العملية، وهذا ما أدى إلى أن العملية أصبحت تتضمن ثلاث عمليات فرعية:

1- قياس الأداء المحقق.

2- تحديد مستوى الأداء المنجز، ويطلق عليه التقييم أو التقرير.

3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء، ويطلق عليها التقييم.<sup>42</sup>

#### **4- أسباب تقييم الأداء :Reasons of Performance Appraisal<sup>43</sup>**

إن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تُتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.

1- إن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.

2- يعتبر تقييم الأداء جزء من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

3- يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء في المنظمة.

<sup>42</sup> نزار عوني اللبدي (2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، ص 16.

<sup>43</sup> جاري ديسلر (2012) Gary Dessler، مرجع تم ذكره سابقاً ص 324.

## 5- خطوات تقييم الأداء Steps in Appraising Performance: 44

يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات هي:

- أ- تحديد الوظيفة: وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومروسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.
- ب- أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمروسين بالمعايير الموضوعية.
- ت- التغذية العكسية: والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح.

## 6- مشكلات تقييم الأداء وأسباب فشلها:

### (أ) مشكلات تقييم الأداء Performance Appraisal Problems

قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب، منها عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عنها. وقد يفشل بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم. وقد يتسبب تساهل المشرف في عملية التقييم إلى إعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة، وبالرغم من ذلك قد لا يرضي ذلك جميع العاملين. وأخيراً قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها.<sup>45</sup>

### (ب) أسباب فشل تقييم الأداء: 46

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقويم من أن تحقق أهدافها بفعالية وهذه المشاكل تشمل الآتي:

#### **1. عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:**

إن الأهداف المحددة لأي نظام تقويم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقويم ويجب مناقشتها مع الموظفين والمشرفين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار. ويجب أن يكون كل فرد مدرك بشكل واضح لما يحاول النظام تحقيقه، وإن أي نظام ممكن أن يفشل بغض النظر عن جودة تصميمه إذا كان لدى الموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية تقييم الأداء.

<sup>44</sup> جاري ديسلر (2012) Gary Dessler، مرجع تم ذكره سابقاً ص 324.

<sup>45</sup> جاري ديسلر (2012) Gary Dessler، مرجع تم ذكره سابقاً ص 324.

<sup>46</sup> حمزة الجبالي (2016)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة ميديا و دار عالم الثقافة للنشر، ص 39.

إن عملية تقييم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المنظمات، فمن الممكن أن تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي إلى اختلاف نتائج تقييم موظف معين. فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات، فإن الرئيس يلجأ عادة إلى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف، أما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية، فإن الرئيس يلجأ إلى وضع أداء أقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات.

## 2. سرية تقييم الأداء:

يعتبر التقييم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد. ولكي يكون التقييم يهدف إلى مساعدة الموظفين، فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام. فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم، فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل، فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سراً عن الموظفين الآخرين فقط خلافاً للموظف المعني بالأمر.

## 3. عدم موضوعية المقوم:

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقوم قد تنجم عن المؤثرات التالية:

**a. أثر الهالة:** من الممكن أن يتأثر الرئيس في تقييمه لمروؤسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكهها، فمن الممكن أن يضع الرئيس تقديراً مرتفعاً عن موظف يلتزم بالحضور والانصراف فقط أو الذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية عليه دون النظر إلى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل.

**b. التساهل أو التشدد:** بعض المقومين يميلون إلى التساهل في تقييم موظفيهم، إما لأنهم يخافون المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية، أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقييمهم أو غير متمكنين من عملية التقييم. ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين يقومون بتقييم موظفيهم بشدة وصرامة بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين، زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة.

c. **الميل نحو المركزية أو الوسطية:** ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقويم كافة الموظفين بشكل مشابه وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقوم لا يؤمن بنظام التقويم أو لأنه لا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه أو لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديراً أعلى.

d. **المحابة الشخصية:** يتعلق هذا المفهوم بالتفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل، مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية.

#### 4. اعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية:

إذا اعتبر التقييم جزءاً من العملية الانضباطية، هذا سيؤدي إلى إفسال عملية التقييم وإفراغها من هدفها الأساسي، حيث أن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وإن نواحي القصور في أدائه تكون بحاجة إلى دراسة ومناقشة بين الموظف ومشرفه بهدف معالجتها. ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية والتأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء.

#### 5. إهدار الكثير من الوقت في عملية تقييم الأداء:

إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقييم فعّال، يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جداً بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين. وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءاً صغيراً من الواجبات الإدارية المنوطة بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءاً رئيسياً من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية. كما أنه ليس من العدالة أن نقوم الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي.

#### 7- أهداف عملية تقييم الأداء:<sup>47</sup>

- 1- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك لمعرفة وتحسين الأداء نحو الأفضل.
- 2- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

<sup>47</sup> نزار عوني اللبدي (2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، ص 19.

- 3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل إليها الموظف، أو الاستغناء عن الموظف وهذا في حالة أنه لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- 4- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف، وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- 5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطور والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- 6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

#### 8- فوائد تقييم أداء الموظفين: 48

1. معرفة المنظمة سنوياً أو نصف سنوياً المستوى العام لأداء جميع موظفيها.
2. استخدام المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء في تدريب الموظفين في النواحي التي ظهر فيها قصور الأداء.
3. عمل الرسوم البيانية السنوية والنصف سنوية والربع سنوية لمستوى أداء الموظفين وتقديمها في تقارير رسمية للإدارات المختصة.
4. استخدام المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء في رسم خطة تدريبية تطويرية فردية كانت أو جماعية للموظفين الذين يحتاجون إلى ذلك.
5. تحفيز الموظفين المتميزين من خلال منحهم جوائز التميز في مناسبات منظمة لهذا الغرض.
6. استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وذلك من خلال جلسات مع الموظفين الذين لديهم مشكلات في الأداء (رجع الأثر) يديرها مختصون في علم النفس الصناعي، ويعطي الموظف في هذه الجلسات صورة لمستواه الفعلي والحالي في الأداء، والمستوى الذي تتطلبه المنظمة، وتذكر له المواقف والتصرفات والأداء السلبي الذي يُطلب منه تحسينه إلى الأفضل.
7. مراجعة مستوى وسير التدريب النظري والتدريب على رأس العمل للعاملين في المنظمة.
8. مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
9. مقارنة مستويات الأداء مع المنظمات العالمية الرائدة من خلال تطبيق إجراءات بعض طرق الجودة النوعية الشاملة مثل المقارنة والافتداء بالتجارب الناجحة.
10. إعاة توزيع مواقع العاملين حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.

<sup>48</sup> فوزي عبد الرحمن أصيل (2000)، طرق اختيار وتقييم الموظفين، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 253.

## 9- معايير تقييم الأداء

وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة التجمعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء..الخ.
- معايير الصفات الشخصية: مثل الانتباه، دافعية عالية، الاتزان الانفعالي..الخ.<sup>49</sup>

### المبادئ الأساسية في استعمال المعايير:

1. يجب الاستعادة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
2. يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
3. صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
4. ثبات المقياس أو المعيار، أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
5. التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
6. السهولة في استعمال المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
7. قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

<sup>49</sup> نزار عوني اللبدي (2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، ص 20.

## 10- أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للفئة المستهدفة: 50

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والموظف:

(b) أهميتها على مستوى المنظمة:

- i. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
- ii. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- iii. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- iv. مساعدة المنظمة على وضع معدلات إداء معيارية دقيقة.

(c) أهميتها على مستوى المديرين:

- i. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- ii. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

(d) أهميتها على مستوى الموظفين:

- i. تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- ii. دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

<sup>50</sup> نزار عوني اللبدي (2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، ص 18.

إذا كان الأداء هو ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز، فإن مفهومه يكتمل بمعرفة أبعاده المتصلة به والمتمثلة في:

### **1- الأداء والفعالية:**

يقاس نجاح الإدارة في أي مؤسسة ليس فقط من خلال إنجاز الأهداف، بل أيضاً على أن يتصف الأداء بفعالية وكفاءة.

ولهذا غالباً ما يعبر عن الأداء بمجموعة من المصطلحات مثل: الأداء Performance، الكفاءة Efficiency، الفعالية Effectiveness، ومثل هذا التداخل يثير الكثير من الالتباس. فمفهوم الأداء واسع وفضفاض. والأداء يتكون من مجموعة من العوامل المتكاملة وقد تكون أحياناً متناقضة، وحتى درجة الأولوية الممنوحة للعوامل تتباين حسب الثقافات.

ولهذا خلصت الدراسات إلى نتيجة وهي اعتبار الأداء متعدد الأبعاد، ومن بينها بعد الفعالية، وحسب (Jean Charles & Vincent Changnet) فنموذج تقييم الأداء القائم على الفعالية يرتكز على:

أ- الفعالية المالية: وتقاس من خلال متغيرات أساسية ثلاثة تتمثل في المردودية المالية، المردودية التجارية، معدل التمويل الذاتي.

ب- الكفاءة الإنتاجية: تقاس بفضل مؤشري الإنتاجية والتكاليف.

ت- فعالية النمو: يستدل عليها بفضل ثلاث مؤشرات: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة، نمو حصة السوق.

ث- الفعالية في السوق المالية: وهي تهم أساساً المؤسسات التي تنشط ضمن مجال السندات والأوراق المالية في البورصات، وتقاس بفضل مؤشرين اثنين: تطور مقسوم الأرباح، تطور سعر أسهم المؤسسة.

ج- الفعالية الاجتماعية: على الرغم من تعقدها تقاس من خلال المؤشرات التالية: تطور المكافآت المالية، تطور عدد الأفراد، وأهم مؤشر هو الرضا السائد بين المستخدمين. أما "ميشيل لوبار Michel Le Berre"، فيرى أنه بالنسبة للفعالية على مستوى الأفراد فإن التفسير التنبؤي للموارد البشرية، يفترض الاهتمام بمسألة قدرات الأفراد التي تنقسم إلى نوعين:

<sup>51</sup> أمال بن سمشة (2018)، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، ص 59-70.

- a. قدرات فطرية: وهي قدرات تقنية يمتلكها كالحواس والتفكير، وهي لا تقدم تحسناً في الأداءات المختلفة بين شخص وآخر بالرغم من أهمية وجودها أثناء العمل الذي يتشابه في إحدى مستويات الفرد الذي يعمل على توظيفها.
- b. قدرات الأداء: فهي مرتبطة بالأفراد الذين يوظفونها، ففي متوسط الأفراد الذين تحصلوا على نفس التكوين، نجد أن الأفراد الذين يمتلكون قدرات ويشغلونها بتناسق محكم بينها يقدمون أداء مرتفع.

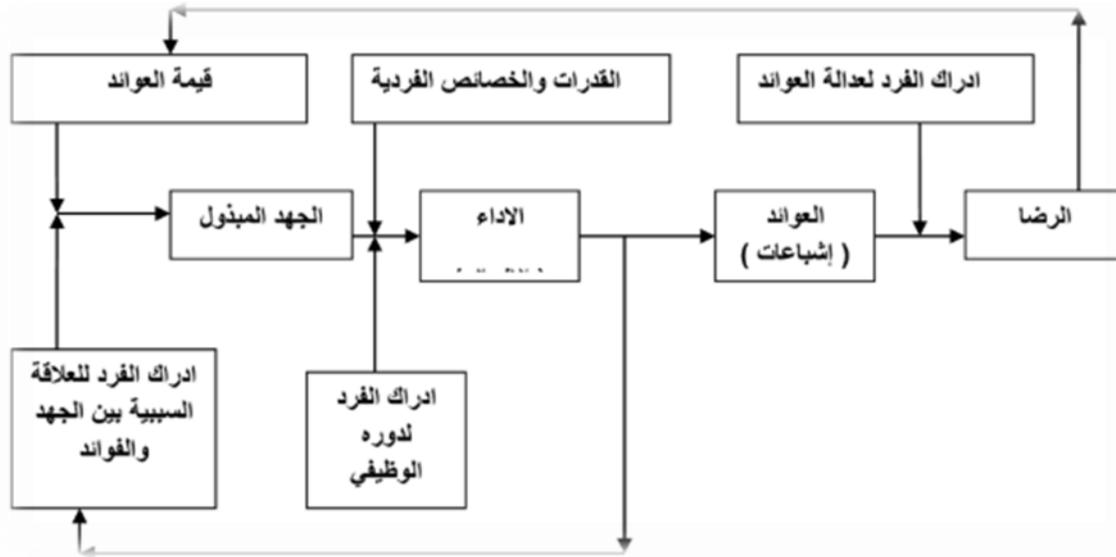
## 2- الأداء والرضا عن العمل:

يعرف (بورتر وآخرون) الرضا الوظيفي: بأنه المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف. ويتوقف ذلك على مدى الملاءمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف.

انطلاقاً من هذا التعريف، يمكن القول بأن الرضا عن العمل يتحدد بمستوى الإشباع الذي توفره هذه الوظيفة، فيكون هذا الرضا كلياً وعماماً أي متكوناً من مجموعة رضاه عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعره، كما قد يكون معبراً عن جوانب جزئية معينة مثل: درجة رضاه عن الأجر، أو درجة الرضا عن الإشراف، أو درجة الرضا عن نوع أو محتوى العمل. بينما يعني سلوك الأداء، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة.

أما مارش وسامون (March & Simon 1958)، فقد أوضحوا أن الأفراد عادة ما يعتقدون أن عوائدهم لا ترتبط بمستوى إنتاجيتهم، حيث أن هذه العوائد تعطي على أسس ليس لها صلة بالانتاجية، وحتى إن ارتبطت العوائد المختلفة بالانتاجية، فإن إنتاجيتهم ستحكمها عوامل أخرى بخلف الرضا.

أما الدراسات المعاصرة حول علاقة الأداء بالرضا، فإنها تقدم فروضاً أكثر تعقيداً من ذلك الفرض المبسط الذي قدمه كتاب العلاقات الإنسانية. ويعتبر نموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler) أكثر هذه النماذج قبولاً الآن. ويقوم هذا النموذج على مجموعة فروض حول محددات الأداء وحول محددات الرضا وهو كالاتي:



شكل /3/ نموذج بورتر ولولر حول العلاقة بين الرضا والأداء

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، الدار الجامعية، بيروت، 1986، ص 60.

وفق نموذج بورتر ولولر، الأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلاً مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي. أما الجهد المبذول فتحده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب.

### 3- الأداء والتحفيز:

تعرف الحوافز (عملية التحفيز) بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذا أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله.

وبالرغم من الخلط الذي يحصل أحياناً بين الدافع والحافز، إلا أن الفرق واضح. فالدافعية هي العملية التي يتم من خلالها تحريك العامل الداخلي المنشط وتوجيهه باتجاه سلوك الأداء الأفضل. كما أن عملية الدافعية تعقب عملية التحفيز، وذلك لكون الحافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته وسلبيته. فقد يكون الحافز مثيراً لحالة التنشيط باتجاه السلوك الأفضل والأداء الأفضل، أو قد يكون مثيراً لعوامل داخلية تنتج عنها من الإحباط الإنساني التي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب و أداء أقل.

وتعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد. وإنها تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب. (خالد عبدالرحيم مطر الهيني-225).

كما أن الحوافز وخصوصاً المادية تعد سمة تسعى إلى جذب والحفاظ على الموارد البشرية، فالتعويضات والراوتب المغرية تهدف إلى خلق الدافعية لدى الأفراد وتحثهم على الزيادة في الإنتاج والعمل. وغالباً ما تستخدم لجذب الأفراد الأكفاء ولإستمالة سلوكهم الإيجابي وتوظيفه في خدمة أهداف المؤسسة، وقد تستعمل كوسيلة فاعلة للحفاظ على إخلاص وولاء الأفراد الدائم لتلك المؤسسة المستقطبة (حسن ابراهيم بلوط- 302).

#### 4- الأداء وضغوط العمل:

هناك عدة تعريفات للضغوط، نختار منها تعريف (جيسون وآخرون) هي استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الفردية والعمليات النفسية، وأنها نتيجة حادث أو موقف أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات نفسية أو مادية مفرطة على الفرد. وقد قسم جيسون عوامل ضغوط العمل إلى أربع مجموعات:

- a. عوامل ضغوط بيئة العمل المادية: وتشتمل على عوامل مثل: الضوء، الإزعاج، الحرارة، وتلوث الهواء.
- b. عوامل ضغوط فردية: وتشتمل على عوامل مثل صراع الدور، أي تعارض التوقعات المرتبطة بالدور، غموض الدور بمعنى نقص في المعلومات التي تخص الدور وعدم وضوحه، بالإضافة إلى العبء الزائد في العمل وقلة الرقابة والمسؤولية.
- c. عوامل ضغوط جماعية: وتشتمل على عوامل مثل: ضعف العلاقة مع الزملاء في العمل والمرؤوسين والمدير.
- d. عوامل ضغوط تنظيمية: وتشتمل على عوامل مثل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي وعدم وجود سياسات محدودة. (عبد الرحيم بن علي المير- 211/212).

وقد صنف جبسون خمس مجموعات من الآثار السلبية المترتبة عن ضغوط العمل:

- 1- آثار ذاتية: العدوانية، اللامبالاة، القلق، الضجر، الإعياء والتعب، الإحباط
- 2- آثار سلوكية: تناول المخدرات والمسكرات، الإفراط في الأكل والشرب، التدخين، الميل لارتكاب الحوادث.
- 3- آثار ذهنية (معرفية): عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، عدم القدرة على التركيز
- 4- آثار صحية وفيزيولوجية: آلام الصدر والظهر، آلام القلب، الربو، التعرق.
- 5- آثار تنظيمية: الغياب، ضعف الولاء التنظيمي، ضعف الأداء الوظيفي، وعدم الرضا الوظيفي.

#### 5- الأداء والتكوين:

التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله. (صلاح الدين محمد عبد الباقي-262).

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن التكوين بمختلف نشاطاته وأساليبه موجه إلى زيادة معدلات أداء الفرد وتحسينه.

والتكوين لا يقتصر على مجرد انتقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصنف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الانتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن. (صلاح الدين محمد عبد الباقي- 264/263).

يتكامل التكوين والتطوير مع أنشطة أخرى كالتغيير التكنولوجي والتطور التنظيمي وما يتضمنه من تطوير لثقافة المنظمة وإعادة لتصميم الوظائف، وتطوير الهياكل وبناء فرق العمل وتخفيض المجهود ونشر روح الابتكار (سعيد يس عامر 442/438).

## 6- الأداء والرقابة على الموارد البشرية:

الرقابة هي الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد من أن ما يتم أدائه مطابق لما أريد إتمامه وخطط له، وصدرت التعليمات بشأنه وحددت المبادئ من أجله. وغرض الرقابة الإشارة إلى مواطن الخلل والأخطاء واكتشاف مكان وجود الحاجة إلى العمل الصحيح بقصد اتخاذ ما يلزم بشأن معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وتطبق الرقابة على الناس والأفعال والأشياء ومهمتها هي التأكد من أن جميع الجهود المبذولة (تخطيط، تنظيم، تنشيط) تعمل لتحقيق الأهداف المدروسة (يونس ابراهيم حيدر - 107).

وتشمل عناصر العملية الرقابية ما يلي:

- تحديد مجالات الأداء والأنشطة التي يتم رقبته.
- تحديد الأهداف والمقاييس الرقابية الكمية والوصفية.
- قياس الأداء.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس الرقابية.
- تحديد أسباب الانحراف.
- اتخاذ القرارات المصححة للأداء.

## 7- الأداء والتخطيط للموارد البشرية:

تواجه المؤسسات العديد من المشاكل المفاجئة، سواء على صعيد الموارد المادية أو الموارد البشرية، لهذا يجب أن تحطاط لهذه الظروف الطارئة وذلك باعتماد التخطيط.

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية، ذلك العمل الإداري المنظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً.

وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط أي تدبر الوسائل وتحدد التوقيتات وتتخذ الضمانات وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكناً في فترة زمنية قادمة. (علي غربي-41)

## 12- طرق تقييم الأداء: 52

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث ما زال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لتقييم الأداء، حيث أن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبنوعية المشرفين والموظفين وأسلوب الإدارة.

يتفق أغلب الباحثين على أن أهم طرق تقييم الأداء هي:

1. طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

### a. طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون ذيل القائمة، فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجر والمكافآت والترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

### b. طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يُراد تقييمهم، ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى، ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة، ومن ثم يعيد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداء من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار

<sup>52</sup> حمزة الجبالي (2016)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة ميديا و دار عالم الثقافة للنشر، ص 73-76.

أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير، وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين. فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف، فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

### c. طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط، وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات، فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

### d. طريقة التوزيع الإجمالي:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما ابتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر المشرف إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحى لتوائم نسب منحى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف، فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

2. **الطرق المطلقة:** والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

**a. طريقة المقالة:**

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم، وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

3. **الطرق المبنية على المقاييس:** ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل موظف من عوامل التقييم وتشمل:

**a. طريقة التدرج البياني:**

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون، وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية

التقييم وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

#### b. طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء، فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. وتتم عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء. وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها للموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

## تاسعاً: المنظمات الدولية

### 1- تعريف المنظمة الدولية:

هي هيئة تتفق إرادات مجموعة من الدول على إنشائها على نحو دائم لرعاية وتحقيق مجموعة من مصالحها المشتركة، وتتمتع بكيان مستقل، وتملك التعبير عن إرادتها الذاتية في المجتمع الدولي وفي مواجهة الدول الأعضاء<sup>53</sup>. ويتم تحديد أهداف المنظمة الدولية عادة في ميثاق إنشائها، وقد تكون هذه الأهداف عامة شاملة (سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، إلخ) كما في منظمات الأمم المتحدة، أو خاصة محددة على وجه الحصر كأن تكون اقتصادية مثلاً كما في منظمة التجارة العالمية، أو ثقافية كما في منظمة اليونسكو، أو صحية كما في منظمة الصحة العالمية، أو اجتماعية كما في منظمة العمل الدولية.

ومن أهم الملامح التي تظهر الشخصية الدولية للمنظمة وإرادتها المستقلة عن الدول الأعضاء فيها هو تمتعها بالقدرة على إدارة شؤونها الداخلية، وهو ما يستتبع أن يكون للمنظمة جهاز وظيفي مستقل تباشر المنظمة من خلاله اختصاصاتها ووظائفها المعهودة إليها، ويتكون هذا الجهاز من مجموعة من العاملين الذين يضطلعون بممارسة هذه الاختصاصات والوظائف، وهؤلاء يطلق عليهم اصطلاحاً "الموظفون الدوليون"، فالعنصر البشري هو أداة تلك المنظمات لتحقيق غايتها خصوصاً في جهازها الدائم، وهو الجهاز الإداري<sup>54</sup>.

### 2- منظمة اليونسيف (منظمة الأمم المتحدة للطفولة)<sup>55</sup>

#### :(United Nations International Children's Emergency Fund) UNICEF

تأسست اليونسيف في أعقاب الحرب العالمية الثانية في 11 كانون الأول عام 1946 بفضل تصويت بالإجماع في الدورة الأولى للجمعية العامة للأمم المتحدة. وتقرر وقتئذ أن يقدم صندوق الأمم المتحدة الدولي لرعاية الطفولة، كما كان يعرف آنذاك بتقديم إغاثة قصيرة الأجل للأطفال في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية في أوروبا.

وكانت اليونسيف، كما هي الآن، تموّل بالكامل من التبرعات، وعندما أُبببت احتياجات أطفال أوروبا فور انتهاء الحرب، واستمرت اليونسيف في عملها بعد الحرب بوصفها منظمة تابعة للأمم المتحدة هي الوكالة

<sup>53</sup> أحمد مجد رفعت (1999)، القانون الدولي العام، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.  
<sup>54</sup> بركات موسى الحواتي، الخدمة المدنية الدولية للموظف الدولي، مجلة الدبلوماسية، ص73.

<sup>55</sup> [www.unicef.org](http://www.unicef.org)

الوحيدة المكرسة للأطفال على وجه الحصر، والمفوضة من قبل حكومات العالم لتعزيز وحماية حقوق الأطفال ورفاهيتهم.

تعمل اليونيسف في أكثر من 190 دولة وإقليم لحماية حقوق جميع الأطفال. عملت اليونيسف على مدار 70 عاماً لتحسين حياة الأطفال وعائلاتهم لمساعدة الأطفال الذين بات الخطر يهدد أرواحهم ومستقبلهم — بصرف النظر عن بلدهم الأصلي.

وكان الأمر الوحيد المهم لليونيسف هو الوصول إلى الأطفال المحتاجين، والشيء الجوهري هو تحقيق النتائج.

وما زال الشيء نفسه صحيحاً حالياً. فنحن نعمل يومياً، في بعض من أصعب الأماكن للعمل في العالم، للوصول إلى الأطفال واليافعين الأكثر حاجة والأشد تعرضاً للمخاطر. ونعمل من أجل إنقاذ أرواحهم، وحماية حقوقهم، والمحافظة على سلامتهم من الأذى، ولمنحهم طفولة يحظون فيها بالحماية والتعليم وينشأون أصحاء، وتزويدهم بفرصة عادلة لتحقيق إمكاناتهم.

نحن اليونيسف. ندافع عن كل طفل، في كل مكان، ولا نستسلم أبداً

اليونيسف هي القوة المحركة التي تساعد في بناء عالم تتحقق فيه حقوق كل طفل. ولدينا السلطة العالمية للتأثير على صناعات القرار، وتشكيلة متنوعة من الشركاء على المستوى الجماهيري لتحويل أحدث الأفكار المبتكرة إلى واقع، الأمر الذي يجعلنا منظمة فريدة وسط المنظمات العالمية، والهيئات العاملة مع الشباب.

إننا نؤمن بأن تنشئة الأطفال ورعايتهم تمثل حجر الزاوية في تقدم البشرية. وقد تم إنشاء اليونيسف ووضعت هذا الهدف نصب أعينها - أن تعمل مع الآخرين للتغلب على العقبات التي يضعها الفقر، والعنف، والمرض، والتمييز في طريق الطفل. وتؤمن بأننا نستطيع معاً المضي قدماً بقضية الإنسانية للأمام.

ونحن ننادي بالإجراءات التي توفر للأطفال أفضل استهلال للحياة، لأن الرعاية الملائمة في الصغر تشكل أقوى أساس لمستقبل الفرد. إننا نعمل على النهوض بتعليم البنات - لضمان استكمالهن مرحلة التعليم الابتدائي كحد أدنى - لأن ذلك يفيد الأطفال كلهم، بنين كانوا أم بنات. فالبنات اللاتي يتعلمن يكبرن ليصبحن مفكرات ومواطنات، وأمّهات أفضل لأطفالهن.

إننا نعمل على تحصين كل الأطفال ضد أمراض الطفولة العامة، وأن تتوافر لهم التغذية الجيدة، لأنه من الخطأ في حق الطفل أن يعاني من مرض يمكن الوقاية منه أو يموت بسببه.

إننا نعمل على منع انتشار فيروس نقص المناعة البشرية المكتسب/ الإيدز في أوساط الشباب لأنه من الصواب أن نبعدهم عن الضرر وأن نمكنهم من حماية الآخرين. إننا نساعد الأطفال والأسر المصابة بفيروس نقص المناعة البشرية المكتسب/ الإيدز ليمارسوا حياتهم في كرامة.

إننا نشرك الجميع في خلق البيئات اللازمة لحماية الأطفال. ونحن هناك لنخفف الآلام في حالات الطوارئ، وحيثما يتعرض الأطفال للخطر، لأنه ينبغي ألا يتعرض أى طفل للعنف، أو سوء المعاملة، أو الاستغلال.

وتلتزم اليونيسف باتفاقية حقوق الطفل. ونحن نعمل على ضمان المساواة لأولئك الذين يعانون من التمييز، خاصة البنات والنساء. إننا نعمل من أجل تحقيق أهداف الإنمائية ومن أجل التقدم الذى وعد به ميثاق الأمم المتحدة. إننا نجاهد من أجل السلام والأمن. إننا نعمل على جعل الجميع خاضعين للمساءلة عن الوعود التى وُعد بها الأطفال.

إننا جزء من الحركة العالمية من أجل الأطفال - وهى تحالف واسع النطاق مكرس لتحسين حياة كل طفل. ونحن نشجع من خلال هذه الحركة، ومناسبات مثل الدورة الخاصة للأمم المتحدة بشأن الأطفال، والشباب على إعلان رأيهم جهاراً والمشاركة فى القرارات التى تمس حياتهم.

إننا أكثر من سبعة آلاف شخص يعملون فى 155 بلد فى سائر أنحاء العالم. نحن اليونيسف، منظمة الأمم المتحدة للطفولة.

### إنجازات اليونيسف فى عام 2019:

فى عام 2019، الذكرى السنوية الثلاثون لاتفاقية حقوق الطفل، عملت اليونيسف وشركاؤها جنباً إلى جنب مع الأطفال والشباب للتغلب على العقبات التى تمنع الكثير من الأطفال من تحقيق إمكاناتهم الكاملة. وبحلول نهاية عام 2019، ومع منتصف المدة للخطة الاستراتيجية لليونيسف للفترة 2018-2021، تم بالفعل تحقيق 74 بالمئة من الأهداف المحددة.

يُسلط هذا التقرير الضوء على إنجازات اليونيسف في عام 2019، بما في ذلك: الوصول إلى 307 ملايين طفل دون سن الخامسة بخدمات للوقاية من سوء التغذية، وإلى 17 مليون طفل خارج المدرسة بالتعليم؛ و4 ملايين طفل وشاب تلقوا تنمية المهارات؛ و18.3 مليون شخص حصلوا على مياه الشرب المأمونة؛ و15.5 مليون إنسان أصبح لديهم خدمات الصرف الصحي الأساسية؛ والمساعدات الإنسانية في 281 حالة طوارئ في 96 بلداً.

إن الشركاء ضرورة حيوية لعمل اليونيسف. في عام 2019، أسهم شركاء اليونيسف الحكوميون البالغ عددهم 137 شريكاً، إلى جانب المنظمات الحكومية الدولية والترتيبات المشتركة بين المنظمات، بـ 4.7 مليار دولار أمريكي. واستمرت أهمية الشراكات مع القطاع الخاص في النمو، إذ أسهمت بمبلغ 1.5 مليار دولار أمريكي. وكان للموارد العادية دور حاسم مرة أخرى في حالات الطوارئ، بما في ذلك في جائحة كوفيد-19. إذ بهذه الأموال غير المقيدة، نحقق تأثيراً مستداماً للأطفال على مستوى العالم. إذ تستذكر اليونيسف عام 2019، فإن تركيزنا ينصب على المستقبل، إذ أن التأثير بعيد الأمد لأزمة كوفيد-19 على الأطفال يستدعي اتخاذ إجراءات لتقوية الخدمات والأنظمة. ومع استمرار أزمة حقوق الطفل المدفوعة بهذه الجائحة العالمية، تقود اليونيسف طليعة حملة الاستجابة والتعافي ووضع رؤية جديدة لعالم مناسب لحياة كل الأطفال.

### منظمة اليونيسف في سورية:

تعمل منظمة اليونيسف في سورية عن طريق مكتبها الرئيسي في دمشق ومكاتبها الفرعية المتوزعة في ريف دمشق، حمص، طرطوس، دير الزور، حلب، والقامشلي. وتعمل اليونيسف في سورية كما تعمل في أي دولة أخرى لتنفيذ مهمتها الرئيسية بحماية الطفل والمرأة والدفاع عن حقوقهما، وإن عملها في سورية خصوصية نظراً للأزمة التي تمر بها سورية وللحرب الظالمة وما سببته من دمار وموت وما لها من آثار كارثية على الأطفال في الوقت الحالي وعلى مستقبلهم.

### بعض من أهم إنجازات اليونيسف في سورية بالأرقام:

برغم تصاعد العنف عام 2017، عملت اليونيسف مع شركائها داخل سورية وتمكنت من الوصول إلى ما مجموعه 17.5 مليون شخص، قدمت لهم المساعدة المنقذة للحياة والخدمات الأساسية، ويشمل ذلك:

- نقدم مياه شرب نظيفة للعائلات، 14.6 مليون شخص قدمنا لهم مياه شرب مأمونة وخدمات النظافة الصحية.
- نساعد الأطفال على مواصلة التعليم، 2.2 مليون طفل (5-17 سنة) قدمنا لهم لوازم مدرسية كالكتب والقرطاسية والحقائب المدرسية.
- نحمي الأطفال من المرض، 1.8 مليون من الأطفال والنساء الحوامل والمرضعات تلقوا فحوصات لسوء التغذية الحادة.
- نساعد الناس ليبقوا آمنين، 2 مليون شخص استفادوا من أنشطة توعية بشأن مخلفات الحرب من الألغام والمتفجرات.
- نبقي الأطفال دافئين في الشتاء، حوالي 500 ألف طفل حصلوا على ملابس دافئة للشتاء.



**الفصل الثالث:**  
**الإطار العملي للدراسة**

# تأثير برامج التدريب على أداء العاملين في المنظمات الدولية - دراسة عملية في منظمة اليونيسف في سورية

## عينة البحث:

تم توزيع الاستبيان على كافة موظفي اليونيسف في سورية وبلغ عددهم 220 موظفاً، وقد قام بالرد على الاستبيان 100 موظف، وعلى حسب القانون الاحتمالي نجد أن حجم العينة مناسب جداً حيث كان:

$$\frac{\text{عدد الأشخاص المجيبين}}{\text{عدد الأشخاص الكلي}} = \frac{100}{220} = 0.45$$

فتبين أن نسبة الاستجابة وصلت إلى 45% فنجد أن حجم العينة مناسب جداً.

## أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على استبانة إلكترونية لإجراء عملية القياس، وذلك استناداً لعدة استبانات منشورة في دراسات سابقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وتألّف الاستبيان من ثلاثة أقسام، كما يلي:

- **القسم الأول:** يتعلق بكافة برامج التدريب المتبعة في اليونيسف، ويتألّف من 9 عبارات من 1 إلى 9.
- **القسم الثاني:** يتعلق ببرنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training، ويتألّف من 9 عبارات من 10 إلى 18.
- **القسم الثالث:** يتعلق ببرنامج التدريب الخارجي External Training Programme، ويتألّف من 10 عبارات من 19 إلى 28.
- **القسم الرابع:** يتعلق ببرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange، ويتألّف من 10 عبارات من 29 إلى 38.
- **القسم الخامس:** يتعلق ببرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني Online Training Programme (Agora)، ويتألّف من 9 عبارات من 39 إلى 47.
- **القسم السادس:** يتعلق ببعض المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالموظفين (المسمى الوظيفي، مكان العمل، الدرجة الوظيفية، نوع العقد، القسم/الاختصاص، الجنس، السن، آخر الشهادات العلمية، عدد سنوات العمل في اليونيسف).

## متغيرات البحث:

المتغير المستقل: برامج التدريب:

1. برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training.
2. برنامج التدريب الخارجي External Training.
3. برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange.
4. الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)).

المتغير التابع: أداء العاملين في منظمة اليونيسف.

## فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي لبرامج التدريب على أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية. ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- **H1: الفرضية الأولى:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- **H2: الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب الخارجي External Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- **H3: الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- **H4: الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)) على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.

## المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية، بالإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 25 لتحليل البيانات:

- **قياس صدق وثبات الدراسة:** وذلك عن طريق معامل ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة (التأكد من أن قيمته فوق 60%) ودراسة صدق الاتساق الداخلي عن طريق ارتباط بيرسون.

- **الإحصاءات الوصفية:** لوصف العينة وخصائصها ومعرفة النسب المئوية والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية ومعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الداخلة في الاختبارات.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** عن طريق اختبار Kolmogorov-smirnov.
- **الارتباط والانحدار:** دراسة علاقة الارتباط وقوتها ونوعها عن طريق اختبار سبيرمان وذلك تمهيداً لدراسة الانحدار لمعرفة معنوية العلاقة، واختبار Linearity Test لاختبار خطية العلاقة، واختبارات Curve Estimation لمعرفة نوع العلاقة غير الخطية، بالإضافة لاختبار الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

✓ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (100) موظف، **والجدول رقم (1)** يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان و محاوره			
التسلسل	المحور والمتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	أداء العاملين في منظمة اليونيسف	8	0.845
2	برامج التدريب	38	0.962
1.2	برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training	9	0.920
2.2	برنامج التدريب الخارجي External Training	10	0.908
2.3	برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange	10	0.948
2.4	الموقع الإلكتروني ((Online courses (Agora))	9	0.942
3	الاستبيان الكلي	46	0.967

يبين **الجدول رقم (1)** قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وبينت النتائج أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ 0.967 لإجمالي عبارات الاستبيان الستة والأربعين، فيما تراوح ثبات محاور ما بين 0.842 كحد أدنى و 0.962 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث كانت القيم أكبر من 0.70.

✓ اعتمدت الدراسة في اختبار صدق أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها من خلال عرضها للتحكيم، وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسط كافة العبارات مع متوسط كل محور، ويبين الجدول التالي **الجدول رقم (2) مصفوفة الارتباط:**

<b>الجدول (2) مصفوفة الارتباط لمتوسط كافة العبارات مع متوسط كل محور</b>							
		متوسط كافة العبارات	أداء العاملين	التدريب الداخلي	التدريب الخارجي	مهمة العمل وتبادل الموظفين	التدريب عن بعد
متوسط كافة العبارات	Pearson Correlation	1	.852**	.900**	.796**	.789**	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
أداء العاملين	Pearson Correlation	.852**	1	.831**	.580**	.553**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
التدريب الداخلي	Pearson Correlation	.900**	.831**	1	.626**	.604**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
التدريب الخارجي	Pearson Correlation	.796**	.580**	.626**	1	.590**	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
مهمة العمل وتبادل الموظفين	Pearson Correlation	.789**	.553**	.604**	.590**	1	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
التدريب عن بعد	Pearson Correlation	.759**	.631**	.667**	.448**	.385**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج **الجدول رقم (2)** نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كافة العبارات ومتوسط كل محور من محاور الدراسة دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 وذات علاقة قوية حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.759 فيما كان الحد الأعلى 0.900، مما يعني أن الاستبيان صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة ويدلنا ذلك على التصميم المدروس والجيد لأسئلة الاستبانة والتوزيع الصحيح لها على أفراد عينة ممثلة للمجتمع بشكل صادق.

## توضيح مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان:

مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبي ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالته:

5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة.

يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسط أو وسيط وغيره وفق الجدول التالي: حيث أن:

طول الفترة = 0.80 وتم حسابه بقسمة 4 على 5

4 = عدد المسافات بين الاختيارات (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا..)

والعدد 5 = عدد الخيارات.

### الجدول رقم (3) توضيح مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة الناتجة	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

يبين الجدول التالي رقم (4) نتائج القسم الأول من استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي تناول

أداء العاملين في منظمة اليونيسف:

الجدول (4) نتائج عبارات محور كافة برامج التدريب المتبعة على أداء العاملين في منظمة اليونيسف						
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة		
1	إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف ترفع من سوية أدائي	4.07	0.607	موافق		
2	إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف تحفزني من أجل تحسين أدائي.	4.26	0.676	موافق بشدة		
3	إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف تُثمي مساري المهني.	4.15	0.73	موافق		
4	إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف تزيد من مردود عملي.	4.18	0.73	موافق		
5	إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف، تعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطوري وتنميتي.	4.16	0.775	موافق		
6	إن البرامج التدريبية في منظمة اليونيسف، تقدم لي فرص تدريبية ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي.	4.12	0.795	موافق		
7	إن البرامج التدريبية في منظمة اليونيسف، تقدم لي فرص تدريبية كافية.	3.7	1.185	موافق		
8	إن البرامج التدريبية في منظمة اليونيسف، تحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منها.	3.95	0.783	موافق		
نتيجة المحور				4.074	0.556	موافق

يبين الجدول رقم (4) نتائج عبارات محور كافة برامج التدريب المتبعة على أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية ، حيث تبين أن العاملين في المنظمة موافقون على أن البرامج التدريبية المتبعة في المنظمة حسنت من أدائهم العملي بمتوسط إجابات 4.074 وانحراف معياري عن المتوسط  $\pm 0.556$  والذي يقابل الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

يبين الجدول التالي رقم (5) نتائج القسم الثاني من استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي تناول برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training في منظمة اليونيسف:

الجدول (5) نتائج عبارات محور برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training في منظمة اليونيسف				
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
10	إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يرفع من سوية أدائي.	3.91	0.683	موافق
11	إن فرص التدريب المتاحة في برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، تحفزني من أجل تحسين أدائي.	4.12	0.856	موافق
12	إن الأنشطة التدريبية المقدمة في برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، تُثمي مساري المهني.	4.22	0.799	موافق بشدة
13	إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، تزيد من مردود عملي.	4.12	0.82	موافق
14	إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطويري وتنميتي.	4.15	0.809	موافق
15	إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي.	4.05	0.845	موافق
16	إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يقدم لي فرص تدريبية كافية.	3.84	1.143	موافق
17	إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منه.	4.04	0.875	موافق
18	توفر منظمات الامم المتحدة الأخرى فرص تدريبية ملائمة لطبيعة عملي لانتوفر في اليونيسف.	3.83	1.064	موافق
<b>نتيجة المحور</b>				
		4.031	0.693	موافق

يبين الجدول رقم (5) نتائج عبارات محور برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف في سورية ، حيث تبين أن العاملين في المنظمة موافقون على أن برنامج التدريب الداخلي المتبع في المنظمة حسنت من أدائهم العملي بمتوسط إجابات 4.031 وانحراف معياري عن المتوسط  $\pm 0.693$  والذي يقابل الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

يبين الجدول التالي رقم (6) نتائج القسم الثالث من استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي تناول برنامج التدريب الخارجي External Training في منظمة اليونيسف:

الجدول (6) نتائج عبارات محور برنامج التدريب الخارجي External Training في منظمة اليونيسف				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
19	إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، يرفع من سوية أدائي.	3.98	0.696	موافق
20	إن فرص التدريب المتاحة في برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، تحفزني من أجل تحسين أدائي.	4.17	0.829	موافق
21	إن الأنشطة التدريبية المقدمة في برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، تُثمي مساري المهني.	4.07	0.7	موافق
22	إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، تزيد من مردود عملي.	4.02	0.853	موافق
23	إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، يعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطويري وتنميتي.	4.11	0.79	موافق
24	أستطيع الحصول على فرص تدريبية ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي عن طريق برنامج التدريب الخارجي المتبع في منظمة اليونيسف.	3.88	1.057	موافق
25	إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، يقدم لي فرص تدريبية كافية.	3.74	1.079	موافق
26	إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، يحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منه.	3.98	0.816	موافق
27	أستطيع أن أجد فرص تدريبية ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي من مصادر خارجية لانتوفر في اليونيسف أو في منظمات الأمم المتحدة الأخرى.	4.21	0.856	موافق بشدة
28	يزودني برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف بالمعارف والأفكار وطرق التفكير الجديدة حتى أتمكن من أداء واجباتي بشكل أفضل.	4.18	0.809	موافق
<b>نتيجة المحور</b>				
		4.034	0.633	موافق

يبين الجدول رقم (6) نتائج عبارات محور برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف في سورية، حيث تبين أن العاملين في المنظمة موافقون على أن برنامج التدريب الخارجي المتبع في المنظمة حسن من أدائهم العملي بمتوسط إجابات 4.034 وانحراف معياري عن المتوسط  $\pm 0.633$  والذي يقابل الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

يبين الجدول التالي رقم (7) نتائج القسم الرابع من استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي تتناول برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange في منظمة اليونيسف:

الجدول (7) نتائج عبارات محور برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange في منظمة اليونيسف				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
29	إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، يرفع من سوية أدائي.	3.95	0.744	موافق
30	إن فرص التدريب المتاحة في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، تحفزني من أجل تحسين أدائي.	4.11	0.815	موافق
31	إن الأنشطة التدريبية المقدمة في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، تُثمي مساري المهني.	4.17	0.829	موافق
32	إن الأنشطة التدريبية في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، تزيد من مردود عملي.	4.13	0.861	موافق
33	إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، يعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطوري وتنميتي.	4.02	0.91	موافق
34	إن الأنشطة التدريبية في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين، ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي.	4.03	0.948	موافق
35	إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، يقدم لي فرص تدريبية كافية.	3.77	1.196	موافق
36	إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، يحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منه.	4.05	0.925	موافق
37	يمكنني برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، من الحصول في المستقبل على وظائف تتطلب درجة أعلى من الكفاءة والخبرة والأداء.	4.07	0.935	موافق
38	يمكنني برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، من اكتساب مهارات وكفاءات جديدة غير المتبعة في مقر عملي الأساسي.	4.06	0.897	موافق
	<b>نتيجة المحور</b>	4.036	0.753	موافق

يبين الجدول رقم (7) نتائج عبارات محور برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف في سورية، حيث تبين أن العاملين في المنظمة موافقون على أن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين المتبع في المنظمة حسن من أدائهم العملي بمتوسط إجابات 4.036 وانحراف معياري عن المتوسط  $\pm 0.753$  والذي يقابل الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

يبين الجدول التالي رقم (8) نتائج القسم الرابع من استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي تناول برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)) في منظمة اليونيسف:

الجدول (8) نتائج عبارات محور برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)) في منظمة اليونيسف			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
39	إن برنامج التدريب عن بعد (Agora)، يرفع من سوية أدائي.	3.85	0.903
40	إن فرص التدريب المتاحة في برنامج التدريب عن بعد (Agora)، تحفزي من أجل تحسين أدائي.	4.06	0.93
41	إن الأنشطة التدريبية المقدمة في برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، تُثمي مساري المهني.	4.08	0.813
42	إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، تزيد من مردود عملي.	3.98	0.932
43	إن برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، يعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطويري وتنميتي.	4.09	0.9
44	إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي.	4.11	0.931
45	إن برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، يقدم لي فرص تدريبية كافية.	4.22	0.799
46	إن برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، يحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منه.	4.15	0.857
47	إن برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، هو وسيلة سهلة توفر الوقت والجهد والمال من أجل حصولي على التدريب المناسب.	4.23	0.851
نتيجة المحور		4.086	0.729

يبين الجدول رقم (8) نتائج عبارات محور برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)) في منظمة اليونيسف في سورية، حيث تبين أن العاملين في المنظمة موافقون على أن برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)) المتبع في المنظمة حسن من أدائهم العملي بمتوسط إجابات 4.086 وانحراف معياري عن المتوسط 0.729  $\pm$  والذي يقابل الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

## وصف أفراد عينة الدراسة:

شملت العينة 100 موظف في منظمة اليونيسف في سورية بشكل عشوائي، وسيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (المسمى الوظيفي، مكان العمل، الدرجة الوظيفية، نوع العقد، القسم/الاختصاص، الجنس، السن، آخر الشهادات العلمية، عدد سنوات العمل في اليونيسف) كذلك النسب المئوية لإجابات الموظفين على عبارات الاستبيان.

يبين الجدول التالي رقم (9) النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم الأول من الاستبيان والمتعلق بأداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية:

الجدول (9) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات أداء العاملين في منظمة اليونيسف n = 100												
الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		المجموع الكلي			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	1%	1	18%	18	74%	74	6%	6	100%	100		
2	0%	0	36%	36	57%	57	4%	4	100%	100		
3	1%	1	29%	29	62%	62	5%	5	100%	100		
4	0%	0	33%	33	56%	56	7%	7	100%	100		
5	1%	1	32%	32	58%	58	5%	5	100%	100		
6	1%	1	32%	32	53%	53	11%	11	100%	100		
7	7%	7	27%	27	41%	41	14%	14	100%	100		
8	0%	0	23%	23	54%	54	18%	18	100%	100		

يبين الجدول رقم (9) النسب المئوية والتكرارات لإجابات الموظفين على عبارات قسم أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية، وبينت النتائج أن النسب الأعلى للإجابات على عبارات القسم كانت للإجابة موافق وأعلى نسبة لها كانت للعبارة الأولى "إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف ترفع من سوية أدائي" وبلغت 74%.

يبين الجدول التالي رقم (10) النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم الثاني من الاستبيان والمتعلق ببرنامج التدريب الداخلي:

الجدول (10) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف n = 100												
الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المجموع الكلي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
10	1%	1	3%	3	13%	13	70%	70	13%	13	100%	100
11	1%	1	4%	4	13%	13	46%	46	36%	36	100%	100
12	1%	1	2%	2	11%	11	46%	46	40%	40	100%	100
13	1%	1	4%	4	10%	10	52%	52	33%	33	100%	100
14	1%	1	3%	3	11%	11	50%	50	35%	35	100%	100
15	1%	1	5%	5	12%	12	52%	52	30%	30	100%	100
16	5%	5	10%	10	14%	14	38%	38	33%	33	100%	100
17	2%	2	3%	3	15%	15	49%	49	31%	31	100%	100
18	3%	3	10%	10	18%	18	39%	39	30%	30	100%	100

يبين الجدول رقم (10) النسب المئوية والتكرارات لإجابات الموظفين على عبارات قسم برنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training في منظمة اليونيسف في سورية، وبينت النتائج أن النسب الأعلى للإجابات على عبارات القسم كانت للإجابة موافق وأعلى نسبة لها كانت للعبارة العاشرة من الاستبيان "إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يرفع من سوية أدائي" وبلغت 70%.

يبين الجدول التالي رقم (11) النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم الثالث من الاستبيان والمتعلق ببرنامج التدريب الخارجي:

**الجدول (11) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف n = 100**

الرقم	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة		المجموع الكلي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
19	2%	2	68%	68	13%	13	0%	0	17%	17	100%
20	2%	2	45%	45	15%	15	0%	0	38%	38	100%
21	1%	1	59%	59	15%	15	0%	0	25%	25	100%
22	1%	1	45%	45	20%	20	3%	3	31%	31	100%
23	3%	3	46%	46	17%	17	0%	0	34%	34	100%
24	3%	3	42%	42	14%	14	10%	10	31%	31	100%
25	4%	4	37%	37	23%	23	9%	9	27%	27	100%
26	1%	1	51%	51	19%	19	3%	3	26%	26	100%
27	1%	1	40%	40	13%	13	3%	3	43%	43	100%
28	2%	2	51%	51	10%	10	1%	1	36%	36	100%

يبين الجدول رقم (11) النسب المئوية والتكرارات لإجابات الموظفين على عبارات قسم برنامج التدريب الخارجي External Training في منظمة اليونيسف في سورية، وبينت النتائج أن النسب الأعلى للإجابات على عبارات القسم كانت للإجابة موافق وأعلى نسبة لها كانت للعبارة 19 من الاستبيان "إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، يرفع من سوية أدائي" وبلغت 68%.

يبين الجدول التالي رقم (12) النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم الرابع من الاستبيان والمتعلق ببرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين:

**الجدول (12) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف  
n = 100**

الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المجموع الكلي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
29	1%	1	1%	1	21%	21	56%	56	21%	21	100%
30	0%	0	3%	3	19%	19	42%	42	36%	36	100%
31	0%	0	2%	2	21%	21	35%	35	42%	42	100%
32	1%	1	2%	2	19%	19	39%	39	39%	39	100%
33	2%	2	2%	2	22%	22	40%	40	34%	34	100%
34	2%	2	3%	3	22%	22	36%	36	37%	37	100%
35	7%	7	8%	8	19%	19	33%	33	33%	33	100%
36	2%	2	4%	4	16%	16	43%	43	35%	35	100%
37	3%	3	2%	2	16%	16	43%	43	36%	36	100%
38	2%	2	3%	3	16%	16	45%	45	34%	34	100%

يبين الجدول رقم (12) النسب المئوية والتكرارات لإجابات الموظفين على عبارات قسم برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange في منظمة اليونيسف في سورية، وبينت النتائج أن النسب الأعلى للإجابات على عبارات القسم كانت للإجابة موافق وأعلى نسبة لها كانت للعبارة 29 من الاستبيان "إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، يرفع من سوية أدائي" وبلغت 56%.

يبين الجدول التالي رقم (13) النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم الرابع من الاستبيان والمتعلق ببرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين:

الجدول (13) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني Agora في منظمة اليونيسف n = 100												
الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المجموع الكلي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
39	3%	3	8%	8	7%	7	65%	65	17%	17	100%	100
40	1%	1	9%	9	7%	7	49%	49	34%	34	100%	100
41	0%	0	7%	7	8%	8	55%	55	30%	30	100%	100
42	1%	1	9%	9	11%	11	49%	49	30%	30	100%	100
43	2%	2	5%	5	9%	9	50%	50	34%	34	100%	100
44	3%	3	4%	4	8%	8	49%	49	36%	36	100%	100
45	0%	0	5%	5	8%	8	47%	47	40%	40	100%	100
46	0%	0	6%	6	12%	12	43%	43	39%	39	100%	100
47	1%	1	6%	6	3%	3	49%	49	41%	41	100%	100

يبين الجدول رقم (13) النسب المئوية والتكرارات لإجابات الموظفين على عبارات قسم برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني ((Online courses (Agora)) في منظمة اليونيسف في سورية، وبينت النتائج أن النسب الأعلى للإجابات على عبارات القسم كانت للإجابة موافق وأعلى نسبة لها كانت للعبارة 39 من الاستبيان "إن برنامج التدريب عن بعد (Agora)، يرفع من سوية أدائي" وبلغت 65%.

يبين الجدول التالي رقم (14) النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال المتعلق بعدد الفرص التدريبية التي خضعوا لها منذ عامين ضمن البرامج الأربع:

الجدول (14) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارة الفرص التدريبية التي خضعوا لها في منظمة اليونيسف n = 100												
عدد الفرص	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	أكثر من 11
A	39%	32%	18%	4%	2%	–	–	1%	1%	–	3%	–
B	57%	32%	4%	4%	1%	–	–	–	1%	1%	–	–
C	77%	12%	1%	3%	2%	1%	2%	2%	–	–	–	–
D	9%	1%	6%	6%	4%	4%	16%	12%	15%	9%	8%	10%

A: برنامج التدريب الداخلي، B: برنامج التدريب الخارجي، C: برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين، D: برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Agora).

يبين الجدول رقم (14) النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال المتعلق بعدد الفرص التدريبية التي خضعوا لها منذ عامين حيث بينت النتائج أن:

- 39% من المجيبين لم يخضعوا لبرنامج التدريب الداخلي و 61% خضعوا للبرنامج و 52.5% من الموظفين الذين حصلوا على التدريب الداخلي كانت لديهم فرصة واحدة لهذا التدريب.
- 57% من المجيبين لم يخضعوا لبرنامج التدريب الخارجي و 43% خضعوا للبرنامج و 74.4% من الموظفين الذين حصلوا على التدريب الخارجي كانت لديهم فرصة واحدة لهذا التدريب.
- 77% من المجيبين لم يخضعوا لبرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين و 23% خضعوا للبرنامج و 52.2% من الموظفين الذين حصلوا على التدريب في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين كانت لديهم فرصة واحدة لهذا التدريب.
- 9% من المجيبين لم يخضعوا لبرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Agora) و 91% خضعوا للبرنامج و 17.6% من الموظفين الذين حصلوا على التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Agora) كانت لديهم ستة فرص لهذا التدريب.

يبين الجدول رقم (15) التالي النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال المتعلق بترتيب البرامج التدريبية حسب الأكثر فائدة:

الجدول (15) النسب المئوية والتكرارات لترتيب البرامج التدريبية حسب الأكثر فائدة من وجهة نظر الموظفين n = 100				
المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	المرتبة الرابعة	
58%	25%	9%	8%	برنامج التدريب الداخلي
16%	50%	13%	21%	برنامج التدريب الخارجي
19%	16%	49%	16%	برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين
14%	10%	23%	53%	برنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع (Agora)

يبين الجدول رقم (15) النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال المتعلق بالبرنامج الأكثر فائدة من وجهة نظرهم:

- أعطى 58% من الموظفين المرتبة الأولى لبرنامج التدريب الداخلي من حيث الفائدة.
- أعطى 50% من الموظفين المرتبة الثانية لبرنامج التدريب الخارجي من حيث الفائدة.
- أعطى 49% من الموظفين المرتبة الثالثة لبرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين من حيث الفائدة.
- أعطى 53% من الموظفين المرتبة الرابعة لبرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع (Agora) من حيث الفائدة.

يبين الجدول التالي رقم (16) النسب المئوية والتكرارات لإجابات الموظفين حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بـ (المسمى الوظيفي، مكان العمل، الدرجة الوظيفية، نوع العقد، القسم/الاختصاص، عدد سنوات العمل في اليونيسف).

الجدول (16) وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (n=100)			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مكان العمل	حلب (Aleppo)	13	13%
	دمشق (Damascus)	44	44%
	Damascus Hub	10	10%
	دير الزور (Deir-Ez-Zor)	9	9%
	حمص (Homs)	8	8%
	القامشلي (Qamishli)	5	5%
	طرطوس (Tartous)	11	11%
الدرجة الوظيفية	GS	39	39%
	IP	12	12%
	NO	49	49%
نوع العقد	Fixed-Term/ Continuing/ Permanent	69	69%
	Temporary Appointment	31	31%
القسم/ الاختصاص	ADAP	5	5%
	Admin/ Finance	3	3%
	C4D	6	6%
	Chief Field Office	5	5%
	Child Protection	8	8%
	Communication	2	2%
	Driver	6	6%
	Education	6	6%
	Field Operations & Cluster	5	5%
	General Programme/Admin	3	3%
	Health & Nutrition	13	13%
	HR	8	8%
	ICT	2	2%
	Information Management Officer	2	2%
	PME&HACT	2	2%
	Protocol	1	1%
	Resource Mobilisation	2	2%
	Security	4	4%
	Social Policy	5	5%
	Supply & Logistics	8	8%
WASH	4	4%	
عدد سنوات العمل في اليونيسف	سنة أو أقل	5	5%
	من سنتين إلى ثلاث سنوات	28	28%
	من أربع إلى خمس سنوات	41	41%
	من ست إلى تسع سنوات	20	20%
	عشر سنوات أو أكثر	6	6%

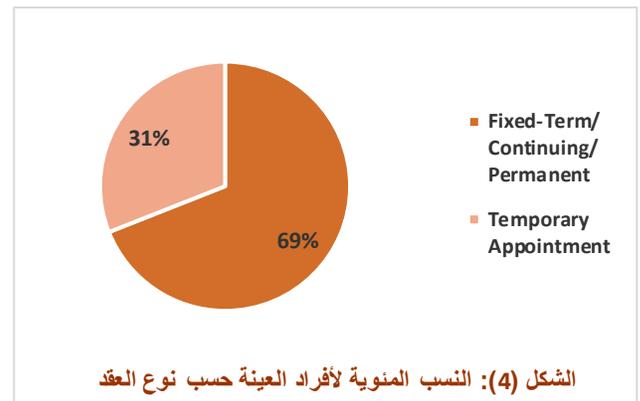
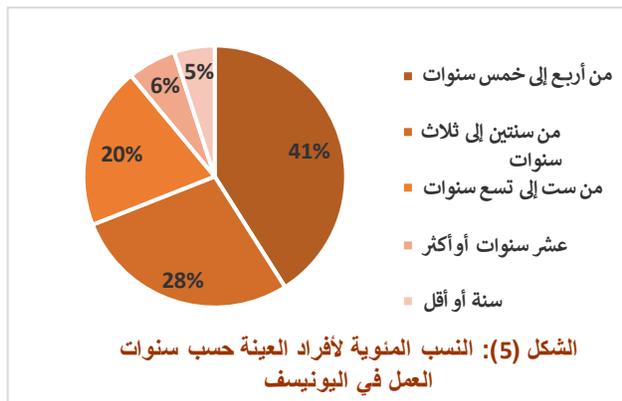
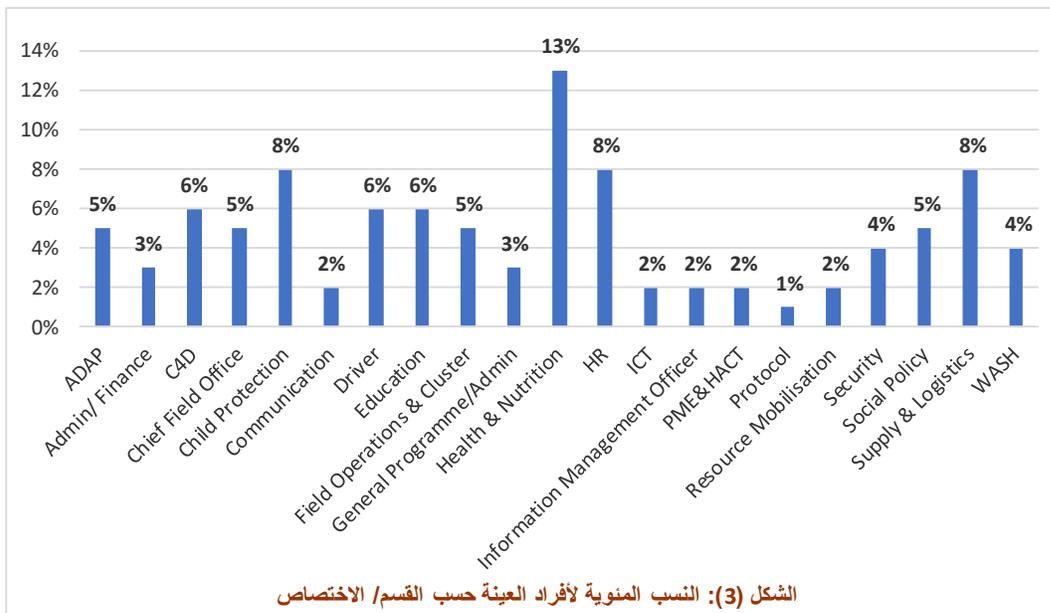
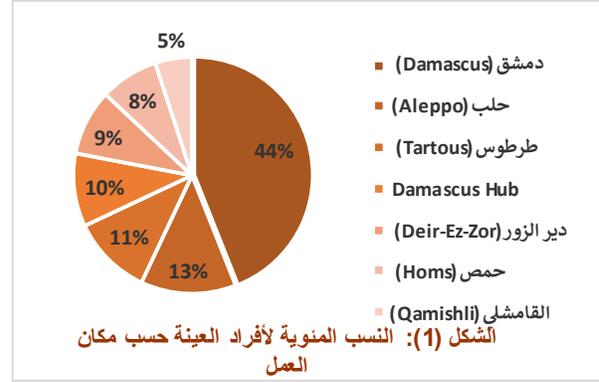
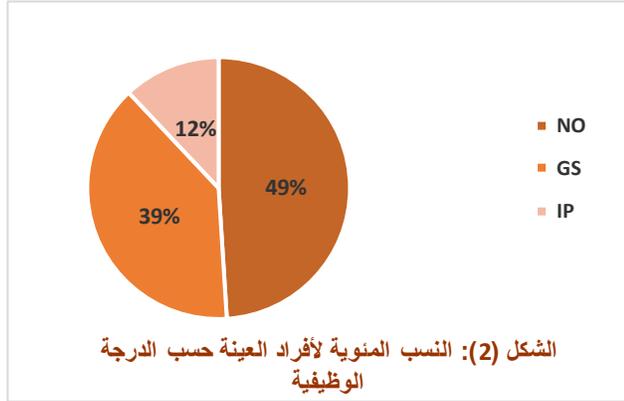
يبين الجدول رقم (16) النسب المئوية للمعلومات الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين وبينت النتائج أن عينة البحث غطت سبعة محافظات سورية إلا أن 44% من أفراد العينة يعملون في دمشق يليها العاملين في حلب ثم طرطوس أما أقل نسبة من العاملين كان مركز عملهم القامشلي بنسبة 5% من أفراد العينة، وبما يتعلق بالدرجة الوظيفية لأفراد العينة فاقترنت على ثلاث مستويات إلا أن 49% من أفراد العينة درجتهم الوظيفية NO وأقل الأفراد نسبة كانت درجتهم الوظيفية IP، أما أنواع العقود في المنظمة فكانت على نوعين إلا أن 69% كان نوع عقدهم من الشكل (مدة محددة/ مستمر/ دائم) في حين أن بقية الأفراد كان عقدهم مؤقت، كما اشتملت اختصاصات أفراد العينة على 21 اختصاص وتبين أن 13% من الموظفين مختصين بالصحة والتغذية، يليها وبنفس النسبة للأفراد المختصين بحماية الطفل والموارد البشرية والتمويل واللوجستيات حيث بلغت 8% من أفراد العينة لكل اختصاص، يليهم وبنفس النسبة للأفراد المختصين بـ C4D والسوق والتعليم وبلغت 6% من أفراد العينة لكل اختصاص، كما يليها وبنفس النسبة للأفراد المختصين بـ ADAP ورئاسة المكتب الميداني والعمليات الميدانية والسياسة الاجتماعية حيث بلغت 5% من أفراد العينة لكل اختصاص، ثم وبنفس النسبة للأفراد المختصين بالأمان و WASH حيث بلغت 4% من أفراد العينة لكل اختصاص، وبنسبة 3% للمختصين بالاختصاصات التالية مشرف مالي و مشرف في البرنامج العام، وبنسبة 2% للمختصين بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات و PME & HACT وتعبئة الموارد وأخيراً بنسبة 1% للمختصين بالبروتوكول. كما تبين أن 74% من أفراد العينة يعملون في المنظمة بمدة لم تتجاوز الست سنوات في حين أن 26% منهم يعملون في المنظمة بمدة تتجاوز الست سنوات.

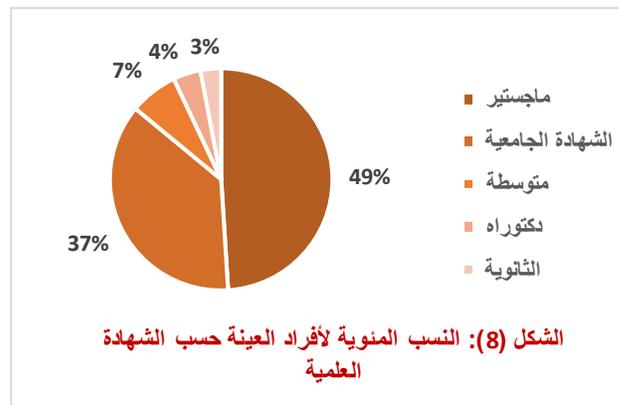
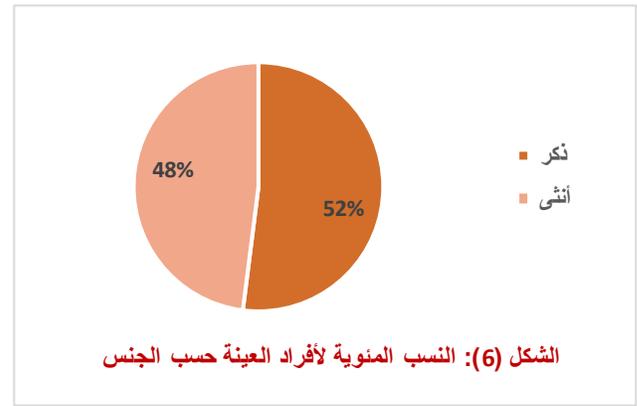
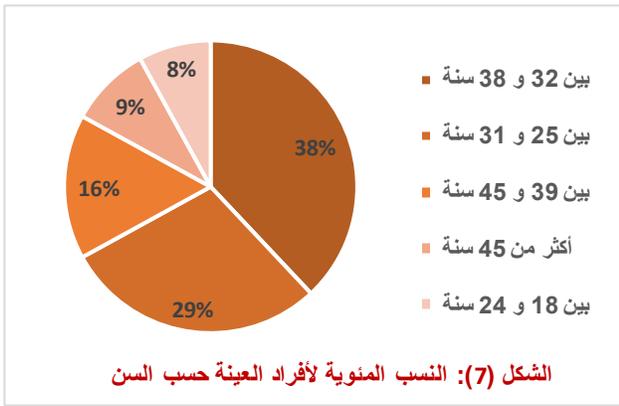
يبين الجدول التالي رقم (17) النسب المئوية والتكرارات لإجابات الموظفين حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بـ (الجنس، السن، آخر الشهادات العلمية)

الجدول (17) وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (n=100)			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	52%
	أنثى	48	48%
السن	بين 18 و 24 سنة	8	8%
	بين 25 و 31 سنة	29	29%
	بين 32 و 38 سنة	38	38%
	بين 39 و 45 سنة	16	16%
	أكثر من 45 سنة	9	9%
	دكتوراه	4	4%
الشهادة العلمية	ماجستير	49	49%
	الشهادة الجامعية	37	37%
	متوسطة	7	7%
	الثانوية	3	3%

يبين الجدول رقم (17) النسب المئوية للمعلومات الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين وبينت النتائج أن نسبة الموظفين والموظفات كانت متقاربة إلا أن نسبة الذكور كانت أعلى بفارق 4%، أما الحد الأدنى لأعمار الموظفين فكان 18 سنة كما تبين أن 37% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين 18 سنة و 31 سنة في حين أن 63% من أفراد العينة تجاوزت أعمارهم 31 سنة، كما تبين أن 90% من أفراد العينة لديهم شهادات فوق الثانوية في حين أن 10% فقط من أفراد العينة لديهم شهادة متوسطة أو ثانوية.

تبيين الرسوم البيانية التالية النسب المئوية لتوزيع العينة حسب المعلومات الديموغرافية:





## اختبار التوزيع الطبيعي:

يبين الجدول التالي (18) اختبار Kolmogorov-smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

الجدول (18) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات Test of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
أداء العاملين	.167	100	.000
التدريب الداخلي	.199	100	.000
التدريب الخارجي	.123	100	.001
مهمة العمل وتبادل الموظفين	.171	100	.000
التدريب عن بعد	.179	100	.000

a. Lilliefors Significance Correction

يبين **الجدول (18)** نتائج اختبار Kolmogorov-smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات، وبقراءة معنوية الاختبار P-value (sig) ومقارنتها مع مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  الذي تقبل أو ترفض عنده الفرضيات يتبين أن:

$P\text{-value} < \alpha=0.05$  لجميع المتغيرات لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية التي تنص على أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### اختبار الفرضيات:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

**H1:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم دراسة أثر برنامج التدريب الداخلي بوصفه متغيراً مستقلاً على أداء العاملين في منظمة اليونيسف بوصفه متغيراً تابعاً. وسيتم التحقق من وجود علاقة عن طريق دراسة الارتباط، ثم دراسة خطية العلاقة، وأخيراً دراسة الانحدار.

#### (a) دراسة الارتباط:

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف ولمعرفة قوة وجهة هذه العلاقة إن وجدت، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن البيانات لا تتوزع طبيعياً. ويبين الجدول التالي رقم (19) نتائج الاختبار:

الجدول (19) دراسة الارتباط بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف				
Correlations				
		أداء العاملين		التدريب الداخلي
Spearman's rho	أداء العاملين	Correlation Coefficient	1.000	.772**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	99	99

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تبين نتائج **الجدول (19)** وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تساوي  $r = 0.772$  بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية لأن  $P\text{-value}=0.000 < \alpha=0.05$ .

### (b) دراسة الخطية:

قبل الشروع في دراسة الانحدار بين المتغيرات لابد من التحقق من اختبار الخطية لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بين المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف والمتغير المستقل برنامج التدريب الداخلي خطية أم غير خطية وذلك لتحديد اختبار الانحدار المناسب. ويبين الجدول التالي رقم (20) نتائج اختبار الخطية:

الجدول (20) دراسة العلاقة الخطية بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف							
ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أداء العاملين * التدريب الداخلي	Between Groups	(Combined)	18.249	22	.829	10.071	.000
		Linearity	15.561	1	15.561	188.923	.000
		Deviation from Linearity	2.688	21	.128	1.554	.085
	Within Groups		6.260	76	.082		
	Total		24.509	98			

تبين نتائج الجدول (20) وجود علاقة خطية بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف لأن معنوية الانحراف عن الخطية  $P\text{-value}=0.085 > \alpha=0.05$  وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على وجود علاقة خطية بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف.

### (c) دراسة الانحدار:

تبين من دراسة الخطية بين برنامج التدريب الداخلي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف وجود علاقة خطية بينهما، وتبين الجداول التالية أرقام (21، 22، 23) نتائج الانحدار الخطي البسيط مع التنويه إلى أنه تم حذف قيمة واحدة لأنها قيمة متطرفة:

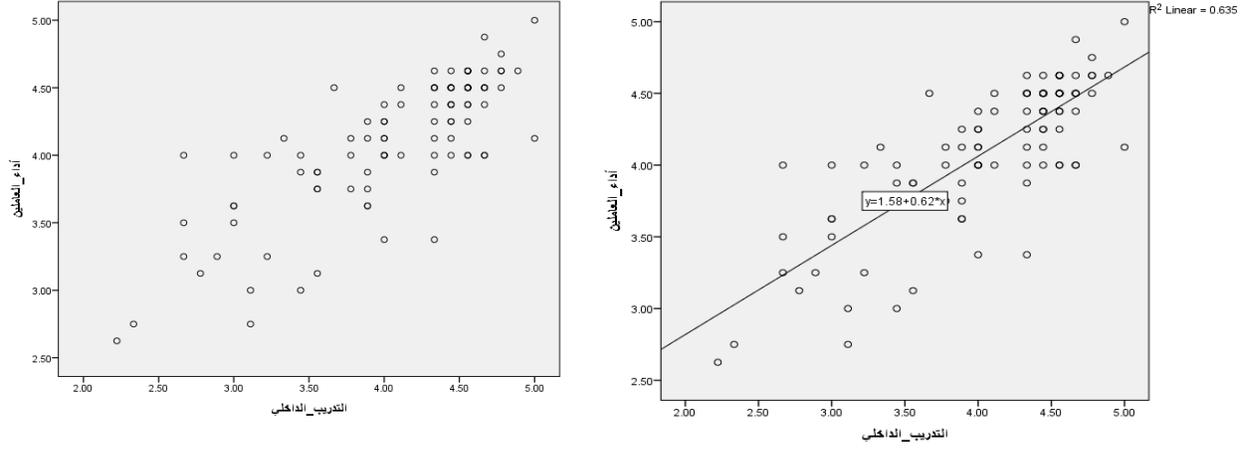
الجدول (21) ملخص النموذج				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.797 <sup>a</sup>	.635	.631	.30372
Predictors: (Constant), التدريب الداخلي				

الجدول (22) معنوية النموذج NOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.561	1	15.561	168.694	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.948	97	.092		
	Total	24.509	98			
Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), التدريب الداخلي						

الجدول (23) معاملات النموذج Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.575	.197		8.010	.000
	التدريب الداخلي	.622	.048	.797	12.988	.000
Dependent Variable: أداء العاملين						

- يبين الجدول (21) قيمة معامل التحديد R Square = 0.635 وتعني أن المتغير المستقل برنامج التدريب الداخلي استطاع أن يفسر 63.5% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- يبين الجدول (22) معنوية النموذج حيث كانت احصائية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة  $P\text{-value}=0.000 < \alpha=0.05$ ، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج التدريب الداخلي على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- يبين الجدول (23) معاملات النموذج ومعنويتها وبينت النتائج أن:
  1. ثابت نموذج الانحدار موجب ومعنوي لأن  $P\text{-value}=0.000 < \alpha=0.05$  وقيمته 1.575.
  2. قيمة المعامل  $b_1 = 0.622$  وهو موجب ومعنوي لأن  $P\text{-value}=0.000 < \alpha=0.05$
  3. معادلة الانحدار من الشكل:  $Y = 0.622X + 1.575$ ، ويعني أنه كلما ازدادت برامج التدريب الداخلي بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء العاملين في منظمة اليونيسف بمقدار 0.622.

يبين الرسم البياني التالي مخطط الانتشار لأثر برنامج التدريب الداخلي على أداء العاملين في منظمة اليونيسف:



شكل رقم /9/ مخطط الانتشار (برنامج التدريب الداخلي، أداء العاملين في اليونيسف)

### الفرضية الفرعية الثانية:

**H2:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب الخارجي External Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم دراسة أثر برنامج التدريب الخارجي بوصفه متغيراً مستقلاً على أداء العاملين في منظمة اليونيسف بوصفه متغيراً تابعاً. وسيتم التحقق من وجود علاقة عن طريق دراسة الارتباط، ثم دراسة خطية العلاقة، وأخيراً دراسة الانحدار.

### دراسة الارتباط:

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف ولمعرفة قوة وجهة هذه العلاقة إن وجدت، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن البيانات لا تتوزع طبيعياً. ويبين الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول (24) دراسة الارتباط بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف				
		أداء العاملين		التدريب الخارجي
Spearman's rho	أداء العاملين	Correlation Coefficient	1.000	.527**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	99	99

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تبين نتائج الجدول (24) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تساوي  $r = 0.527$  بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية لأن  $P\text{-value}=0.000 < \alpha=0.05$ .

### دراسة الخطية:

قبل الشروع في دراسة الانحدار بين المتغيرات لا بد من التحقق من اختبار الخطية لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بين المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف والمتغير المستقل برنامج التدريب الخارجي خطية أم غير خطية وذلك لتحديد اختبار الانحدار المناسب. ويبين الجدول التالي رقم (25) نتائج اختبار الخطية:

الجدول (25) دراسة العلاقة الخطية بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أداء العاملين * التدريب الخارجي	Between Groups	(Combined)	10.029	21	.478	2.540	.002
		Linearity	6.212	1	6.212	33.033	.000
		Deviation from Linearity	3.818	20	.191	1.015	.455
	Within Groups		14.479	77	.188		
	Total		24.509	98			

تبين نتائج الجدول (25) وجود علاقة خطية بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف لأن معنوية الانحراف عن الخطية  $\alpha=0.05 > P\text{-value}=0.455$  وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على وجود علاقة خطية بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف.

### دراسة الانحدار:

تبين من دراسة الخطية بين برنامج التدريب الخارجي وأداء العاملين في منظمة اليونيسف وجود علاقة خطية بينهما، وتبين الجداول التالية (26، 27، 28) نتائج الانحدار الخطي البسيط مع التنويه إلى أنه تم حذف قيمة واحدة لأنها قيمة متطرفة:

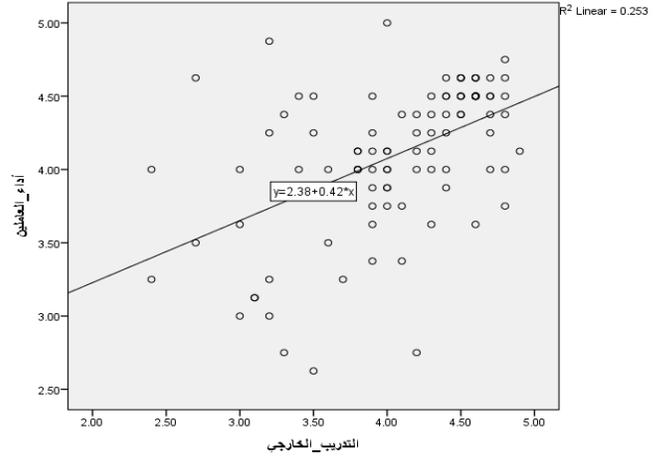
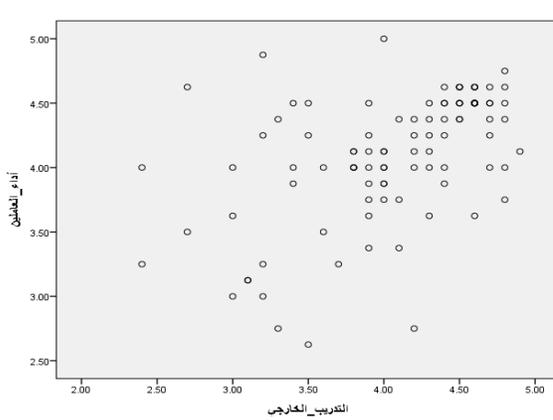
الجدول (26) ملخص النموذج				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.503 <sup>a</sup>	.253	.246	.43431
Predictors: (Constant), التدريب الخارجي				

الجدول (27) معنوية النموذج						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.212	1	6.212	32.930	.000 <sup>b</sup>
	Residual	18.297	97	.189		
	Total	24.509	98			
Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), التدريب الخارجي						

الجدول (28) معاملات النموذج						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.381	.302		7.874	.000
	التدريب الخارجي	.423	.074	.503	5.738	.000
Dependent Variable: أداء العاملين						

- يبين الجدول (26) قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.253$  وتعني أن المتغير المستقل برنامج التدريب الخارجي استطاع أن يفسر 25.3% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- يبين الجدول (27) معنوية النموذج حيث كانت احصائية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة  $P\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج التدريب الخارجي على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- يبين الجدول (28) معاملات النموذج ومعنويتها وبينت النتائج أن:
  1. ثابت نموذج الانحدار موجب ومعنوي لأن  $P\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$  وقيمته 2.381.
  2. قيمة المعامل  $b_1 = 0.423$  وهو موجب ومعنوي لأن  $P\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$
  3. معادلة الانحدار من الشكل:  $Y = 0.423X + 2.381$ ، ويعني أنه كلما ازدادت برامج التدريب الخارجي بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء العاملين في منظمة اليونيسف بمقدار 0.423.

يبين الرسم البياني التالي مخطط الانتشار لأثر برنامج التدريب الخارجي على أداء العاملين في منظمة اليونيسف:



شكل رقم 10/ مخطط الانتشار (برنامج التدريب الخارجي، أداء العاملين في اليونيسف)

### الفرضية الفرعية الثالثة:

**H3: يوجد تأثير معنوي لبرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم دراسة أثر برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين بوصفه متغيراً مستقلاً على أداء العاملين في منظمة اليونيسف بوصفه متغيراً تابعاً. وسيتم التحقق من وجود علاقة عن طريق دراسة الارتباط، ثم دراسة خطية العلاقة، وأخيراً دراسة الانحدار.

### دراسة الارتباط:

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف ولمعرفة قوة وجهة هذه العلاقة إن وجدت، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن البيانات لا تتوزع طبيعياً. ويبين الجدول التالي رقم (29) نتائج الاختبار:

الجدول (29) دراسة الارتباط بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف				
		أداء العاملين		مهمة العمل وتبادل الموظفين
Spearman's rho	أداء العاملين	Correlation Coefficient	1.000	.494**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	85	85

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تبين نتائج **الجدول (29)** وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تساوي  $r = 0.494$  بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية لأن  $P\text{-value}=0.000$   $\alpha=0.05$ .

### دراسة الخطية:

قبل الشروع في دراسة الانحدار بين المتغيرات لا بد من التحقق من اختبار الخطية لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بين المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف والمتغير المستقل برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين خطية أم غير خطية وذلك لتحديد اختبار الانحدار المناسب. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار الخطية:

الجدول (30) دراسة العلاقة الخطية بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أداء العاملين * مهمة العمل وتبادل الموظفين	Between Groups	(Combined)	4.346	18	.241	2.487	.004
		Linearity	2.307	1	2.307	23.768	.000
		Deviation from Linearity	2.039	17	.120	1.235	.263
	Within Groups		6.407	66	.097		
	Total		10.753	84			

تبين نتائج **الجدول (30)** وجود علاقة خطية بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف لأن معنوية الانحراف عن الخطية  $\alpha=0.05 > P\text{-value}=0.263$  وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على وجود علاقة خطية بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف.

### دراسة الانحدار:

تبين من دراسة الخطية بين برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين وأداء العاملين في منظمة اليونيسف وجود علاقة خطية بينهما، وتبين الجداول التالية أرقام (31، 32، 33) نتائج الانحدار الخطي البسيط مع التنويه إلى أنه تم حذف 15 قيمة لأنها قيم متطرفة:

الجدول (31) ملخص النموذج				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.463 <sup>a</sup>	.215	.205	.31899

Predictors: (Constant), مهمة العمل وتبادل الموظفين

الجدول (32) معنوية النموذج						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.307	1	2.307	22.675	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.446	83	.102		
	Total	10.753	84			

Dependent Variable: أداء العاملين  
b. Predictors: (Constant), مهمة العمل وتبادل الموظفين

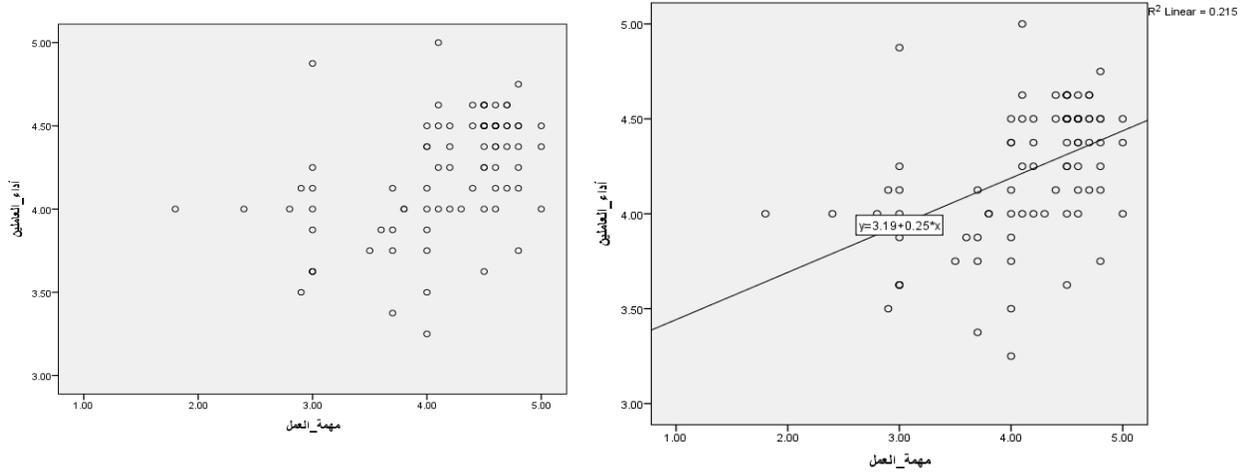
الجدول (33) معاملات النموذج						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.194	.219		14.586	.000
	مهمة العمل وتبادل الموظفين	.249	.052	.463	4.762	.000

Dependent Variable: أداء العاملين

- يبين الجدول (31) قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.215$  وتعني أن المتغير المستقل برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين استطاع أن يفسر 21.5% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- يبين الجدول (32) معنوية النموذج حيث كانت احصائية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05 < P\text{-value} = 0.000$ ، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- يبين الجدول (33) معاملات النموذج ومعنويتها وبينت النتائج أن:
  1. ثابت نموذج الانحدار موجب ومعنوي لأن  $\alpha = 0.05 < P\text{-value} = 0.000$  وقيمته 3.194.
  2. قيمة المعامل  $b_1 = 0.249$  وهو موجب ومعنوي لأن  $\alpha = 0.05 < P\text{-value} = 0.000$ .

3. معادلة الانحدار من الشكل:  $Y = 0.249X + 3.194$ ، ويعني أنه كلما ازدادت برامج مهمة العمل وتبادل الموظفين بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء العاملين في منظمة اليونيسف بمقدار 0.249.

يبين الرسم البياني التالي مخطط الانتشار لأثر برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين على أداء العاملين في منظمة اليونيسف:



شكل رقم /11/ مخطط الانتشار (برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين ، أداء العاملين في اليونيسف)

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

**H4:** يوجد تأثير معنوي لبرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني ((Agora) Online courses) على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم دراسة أثر برنامج التدريب عن بعد بوصفه متغيراً مستقلاً على أداء العاملين في منظمة اليونيسف بوصفه متغيراً تابعاً. وسيتم التحقق من وجود علاقة عن طريق دراسة الارتباط، ثم دراسة خطية العلاقة، وأخيراً دراسة الانحدار.

#### دراسة الارتباط:

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف ولمعرفة قوة وجهة هذه العلاقة إن وجدت، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت ولأن البيانات لا تتوزع طبيعياً. ويبين الجدول التالي رقم (34) نتائج الاختبار:

### الجدول (34) دراسة الارتباط بين التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف

		أداء العاملين	التدريب عن بعد
Spearman's rho	أداء العاملين	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	85

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تبين نتائج **الجدول (34)** وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تساوي  $r = 0.487$  بين برنامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية لأن  $P\text{-value}=0.000 < \alpha=0.05$ .

### دراسة الخطية:

قبل الشروع في دراسة الانحدار بين المتغيرات لابد من التحقق من اختبار الخطية لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بين المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف والمتغير المستقل برنامج التدريب عن بعد خطية أم غير خطية وذلك لتحديد اختبار الانحدار المناسب. ويبين الجدول التالي رقم (35) نتائج اختبار الخطية:

### الجدول (35) دراسة العلاقة الخطية بين برنامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
أداء العاملين * التدريب عن بعد	Between Groups	(Combined)	4.283	14	.306	3.310	.000
		Linearity	2.277	1	2.277	24.638	.000
		Deviation from Linearity	2.006	13	.154	1.669	.087
		Within Groups	6.470	70	.092		
		Total	10.753	84			

تبين نتائج **الجدول (35)** وجود علاقة خطية بين برنامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف لأن معنوية الانحراف عن الخطية  $P\text{-value}=0.087 > \alpha=0.05$  وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على وجود علاقة خطية بين برنامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف.

### دراسة الانحدار:

تبين من دراسة الخطية بين برنامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في منظمة اليونيسف وجود علاقة خطية بينهما، وتبين الجداول التالية أرقام (36، 37، 38) نتائج الانحدار الخطي البسيط مع التنويه إلى أنه تم حذف 15 قيمة لأنها قيم متطرفة:

الجدول (36) ملخص النموذج				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.460 <sup>a</sup>	.212	.202	.31956

Predictors: (Constant), التدريب عن بعد

الجدول (37) معنوية النموذج						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.277	1	2.277	22.301	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.476	83	.102		
	Total	10.753	84			

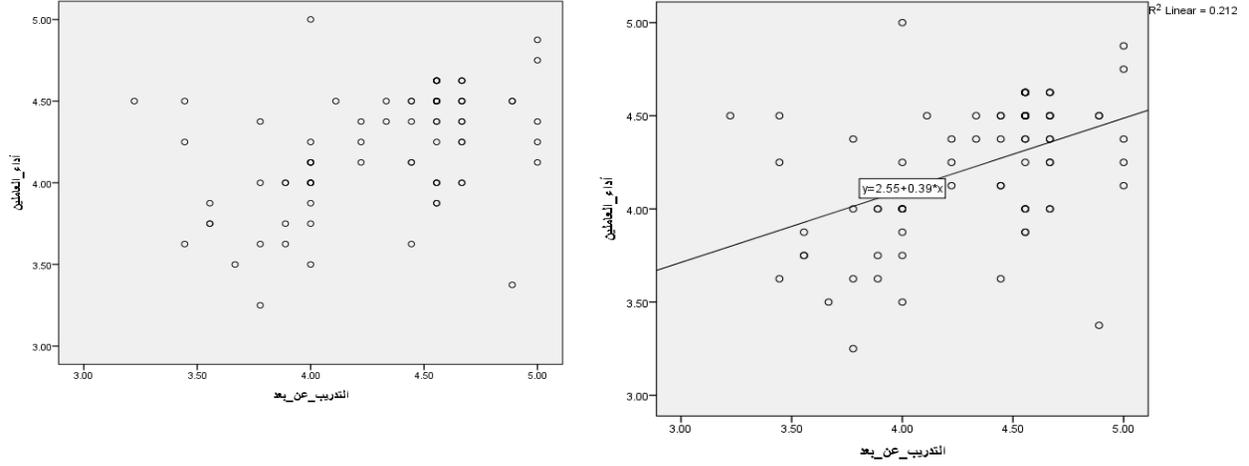
Dependent Variable: أداء العاملين  
b. Predictors: (Constant), التدريب عن بعد

الجدول (38) معاملات النموذج						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.552	.356		7.176	.000
	التدريب عن بعد	.387	.082	.460	4.722	.000

Dependent Variable: أداء العاملين

- يبين الجدول (36) قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.212$  وتعني أن المتغير المستقل برنامج التدريب عن بعد استطاع أن يفسر 21.2% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- يبين الجدول (37) معنوية النموذج حيث كانت احصائية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05 < P\text{-value} = 0.000$ ، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج التدريب عن بعد على أداء العاملين في منظمة اليونيسف.
- يبين الجدول (38) معاملات النموذج ومعنويتها وبينت النتائج أن:
  1. ثابت نموذج الانحدار موجب ومعنوي لأن  $\alpha = 0.05 < P\text{-value} = 0.000$  وقيمته 2.552.
  2. قيمة المعامل  $b_1 = 0.387$  وهو موجب ومعنوي لأن  $\alpha = 0.05 < P\text{-value} = 0.000$ .
  3. معادلة الانحدار من الشكل:  $Y = 0.387X + 2.552$ ، ويعني أنه كلما ازدادت برامج التدريب عن بعد بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء العاملين في منظمة اليونيسف بمقدار 0.387.

يبين الرسم البياني التالي مخطط الانتشار لأثر برنامج التدريب عن بعد على أداء العاملين في منظمة اليونيسف:



شكل رقم /12/ مخطط الانتشار (برنامج التدريب عن بعد ، أداء العاملين في اليونيسف)

### المراجع المستخدمة في الإطار العملي:

- محمد جاسم المحمد. 2012. "المعلوماتية، تحليل البيانات". منشورات جامعة دمشق.
- دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS إعداد سعد زغلول بشير – الجهاز المركزي للإحصاء.
- بهاء الأميري. 2018. صدق وثبات الاستبانة (Presentation). جامعة البصرة.



**الفصل الرابع:**  
**الاستنتاجات والمقترحات**

## أولاً الاستنتاجات:

بعد اختبار فرضيات بحث تأثير برامج التدريب على أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. نقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر معنوي لبرامج التدريب على أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية. وعليه فقد تبين للباحث أن برامج التدريب في منظمة اليونيسف في سورية تتمتع بتأثير إيجابي على أداء العاملين في المنظمة، وبالتالي فإن وجودها يحسن من أدائهم.

2. نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي لبرنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف، واستطاع المتغير المستقل برنامج التدريب الداخلي أن يفسر 63.5% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف. وعليه فقد تبين للباحث بأن زيادة برامج التدريب الداخلي بمقدار تدريب واحد سيحسن من أداء العاملين بمقدار 0.622.

3. نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي لبرنامج التدريب الخارجي External Training على أداء العاملين في منظمة اليونيسف، واستطاع المتغير المستقل برنامج التدريب الخارجي أن يفسر 25.3% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف. وعليه فقد تبين للباحث بأن زيادة برامج التدريب الخارجي بمقدار تدريب واحد سيحسن من أداء العاملين بمقدار 0.423.

4. نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي لبرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين Stretch Assignment and Staff Exchange على أداء العاملين في منظمة اليونيسف، واستطاع المتغير المستقل برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين أن يفسر 21.5% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف. وعليه فقد تبين للباحث بأن زيادة برامج مهمة العمل وتبادل الموظفين بمقدار تدريب واحد سيحسن من أداء العاملين بمقدار 0.249.

5. نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي لبرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)) على أداء العاملين في منظمة اليونيسف، واستطاع المتغير المستقل التدريب عن بعد أن يفسر 21.2% من تغيرات المتغير التابع أداء العاملين في منظمة اليونيسف. وعليه فقد تبين للباحث بأن زيادة برامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني (Online courses (Agora)) بمقدار تدريب واحد سيحسن من أداء العاملين بمقدار 0.387.

## ثانياً: المقترحات

- تفعيل برامج التدريب بمختلف أشكالها في المنظمة بشكل أكبر بما يخدم جميع الأطراف المعنية لما لها من أثر بالغ الأهمية على تحسين أداء العاملين في منظمة اليونيسف في سورية.
  - ويتم ذلك بوضع خطط تدريبية سنوية يتم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، وتلتزم جميع الأقسام بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية بتنفيذها وتطبيقها وذلك لضمان حصول جميع الموظفين على فرص تدريبية كافية لرفع مستوى أدائهم.
  - الاستعانة بخبير متخصص في مجال التدريب والتنمية ليقوم بعمل بحث ودراسة لاكتشاف الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مفصل ودقيق.
  - ربط برنامج التدريب والتنمية ببرنامج تقييم الأداء للموظفين، حيث يتم إجبار الموظف على تحديد أهداف ونشاطات تدريبية محددة في أول العام كجزء أساسي من إتمام القسم الأول (planning) من برنامج تقييمه والذي سيكتمل بنهاية العام، حيث يتم عند إكمال عملية التقييم في نهاية العام، الأخذ بعين الاعتبار الخطة التدريبية التي حددها في بداية العام وما تم إنجازه منها.
- زيادة تفعيل برنامج التدريب الداخلي لأثره المهم على أداء العاملين ولكونه البرنامج الأهم من وجهة نظر العاملين.
  - يتم ذلك بالتنسيق مع المكتب الإقليمي في عمان من أجل زيادة الفرص التدريبية لبرنامج التدريب الداخلي لضمان حصول أغلب الموظفين على فرص تدريبية ملائمة لطبيعة عملهم.
  - زيادة التدريبات عن طريق استخدام طرائق ورش العمل Workshop و تدريب المجموعة Group Training بإقامة هكذا تدريبات في مقر اليونيسف الرئيسي في دمشق وضمان حضور أكبر عدد ممكن من الموظفين لهذه التدريبات.
  - العمل على جلب المدربين إلى سوريا لعمل تدريبات جماعية لمجموعة من الموظفين بدلاً من سفر الموظفين بشكل فردي للحصول على التدريب، بهذه الطريقة يتم الاستفادة من التدريب لأكثر عدد ممكن من الموظفين وبأقل تكلفة.
- تحفيز وتشجيع الموظفين أكثر للتوجه نحو برنامج التدريب الخارجي في حال لم يتمكنوا من العثور على الفرصة التدريبية الملائمة لحاجاتهم في البرامج الأخرى، لأنه وكما بينت الدراسة فإن التدريب الخارجي يزيد من أداء العاملين في المنظمة.

- يتم ذلك بعمل قسم الموارد البشرية على زيادة معرفة الموظفين للطرق والقنوات التي يتمكنوا منها من العثور على فرصة تدريبية من مصدر خارجي.
- تسهيل شروط قبول المتقدمين لفرصة تدريبية خارجية.
- نصيحة الإدارة لقبول مشاركة الموظف في تكلفة الفرصة التدريبية الخارجية بدلاً من رفضها.

- زيادة دور وفعالية برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين لما لها من أثر إيجابي على أداء العاملين.
- يتم ذلك من خلال وضع هذا البرنامج كجزء اساسي من الخطة السنوية لبرنامج التدريب والتطوير في مكتب اليونيسف في سوريا، وفي حال لم تتوفر هذه الفرص بين مكتب سوريا ومكاتب في بلدان أخرى، يتم اللجوء لزيادة فرص تبادل الموظفين سواء ضمن المكتب الواحد في سوريا (أي التنقل بين الأقسام في نفس المكتب) أو التبادل بين مكاتب اليونيسف في سوريا (تبادل الموظفين بين المكاتب المتواجدة في المحافظات).
- عدم القبول بإهمال العملية التدريبية في يونيسف سوريا بسبب الضائقة المالية وبسبب الظروف الراهنة لجائحة كورونا وما لها من تأثيرات اقتصادية سلبية وأيضاً لتأثيرها الكبير على منع التنقل والسفر.

- تتم معالجة هذه المشكلة بزيادة فرص التدريب عن بعد، حيث وكما بيّنت الدراسة بأن للتدريب عن بعد أثر إيجابي على أداء العاملين.
- يتم التواصل والتنسيق مع قسم الموارد البشرية في نيويورك من أجل زيادة النشاطات التدريبية الموجودة على موقع Agora والعمل على تحويل قسم من برامج التدريب الداخلي التي تحتاج إلى موارد مالية كبيرة وتتطلب السفر لتكون متوفرة على موقع Agora، هذا سيوفر الكثير من المال ويتغلب على مشكلة التنقل والسفر.

# المراجع

1. المراجع العربية
2. المراجع الأجنبية
3. المراجع الالكترونية
4. المراجع الخاصة  
باليونيسف
5. الدراسات السابقة ورسائل  
الماجستير

## 1- المراجع العربية:

- صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- د.مدحت محمد أبو النصر، (2012)، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والتطوير.
- محمد سعيد أنور سلطان، (2003) **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- د. عائشة شتاتحة، (2019) **التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- د. مدحت أبو النصر، (2009) **مراحل العملية التدريبية تخطيط وتقييم البرامج التدريبية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر-القاهرة.
- عليون السيد، (2001) **تحديد الاحتياجات التدريبية**، اتيراك للطباعة والنشر - القاهرة.
- حسن أحمد الطعاني، (2002) **التدريب: مفهومه وفعالياته**، عمان- دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد السلام سعد مرجي، (2016) **أساسيات في الثقافة المهنية**، دار الخليج.
- عمر وصفي عقيلي، (2004) **الموارد البشرية المعاصرة**، بعد استراتيجي- عمان، دار وائل.
- جاري ديسلر (2012) **Gary Dessler - HR Management - إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ.
- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان (2013)- **نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس**، المجموعة العربية للتحليل والنشر، القاهرة.
- مصطفى يوسف، (2016) **إدارة الأداء**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن.
- إبراهيم محمد المحاسنة، (2014) **إدارة وتقييم الأداء** ط 1 . عمان: دار جرير.
- راوية حسن، (2003) **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الطبعة 1، القاهرة.
- أسامة جردات، (2001) **التدريب الموجه بالأداء** بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- حمزة الجبالي، (2016) **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار الأسرة ميديا و دار عالم الثقافة للنشر.
- نزار عوني اللبدي، (2015) **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار دجلة، الأردن.
- فوزي عبد الرحمن أصيل، (2000) **طرق اختيار وتقييم الموظفين**، مكتبة العبيكان، الرياض.
- أمال بن سمشة، (2018) **الأداء البشري في الإدارة المحلية**، مركز الكتاب الأكاديمي.
- أحمد محمد رفعت، (1999) **القانون الدولي العام**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
- بركات موسى الحواتي، **الخدمة المدنية الدولية للموظف الدولي**، مجلة الدبلوماسية،
- محمد جاسم محمد، (2012) **"المعلوماتية، تحليل البيانات"**. منشورات جامعة دمشق.
- سعد زغول بشير، (2003) **دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS** – الجهاز المركزي للإحصاء، العراق.
- بهاء الأميري، **صدق وثبات الاستبانة (Presentation)**. جامعة البصرة، 2018.
- محمد جاسم محمد. 2012. "المعلوماتية، تحليل البيانات". منشورات جامعة دمشق.
- دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS إعداد سعد زغول بشير – الجهاز المركزي للإحصاء.
- بهاء الأميري. 2018. **صدق وثبات الاستبانة (Presentation)**. جامعة البصرة.

## 2- المراجع الأجنبية:

- R.K. Sahu, (2009), **Training and Development**
- Stone R J. (2002), **HR Management**.
- David Evans, (2004), **Supervisory Management Principles and Practice**, 5<sup>th</sup> edition,
- Nicole A. Buzzetto-More, (2007), **Advanced Principles of effective e-learning**.
- Michael Armstrong, (2006), **A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE**- 10<sup>th</sup> edition
- Daft Richard L, (2003), “**Management**” 6<sup>th</sup> ed. South-Western.
- Barry Cushway, (1999), **Human Resources Management**- publisher, Cogan Page.
- Zikmund. Babin, Carr. Griffin- **Business Research Methods** 8th Edition
- International Journal of Management Sciences and Business Research, Aug-2015 ISSN (2226-8235) Vol-4, Issue 8
- Innovative Journal of Business and Management 4: 2 March – April (2015) 35 – 41, <http://www.innovativejournal.in/>
- Setyo Riyanto1 , Ady Sutrisno2 , Hapzi Ali- The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange- International Review of Management and Marketing, 2017, 7(3), 342-348.- ISSN: 2146-4405

## 3- المراجع الالكترونية:

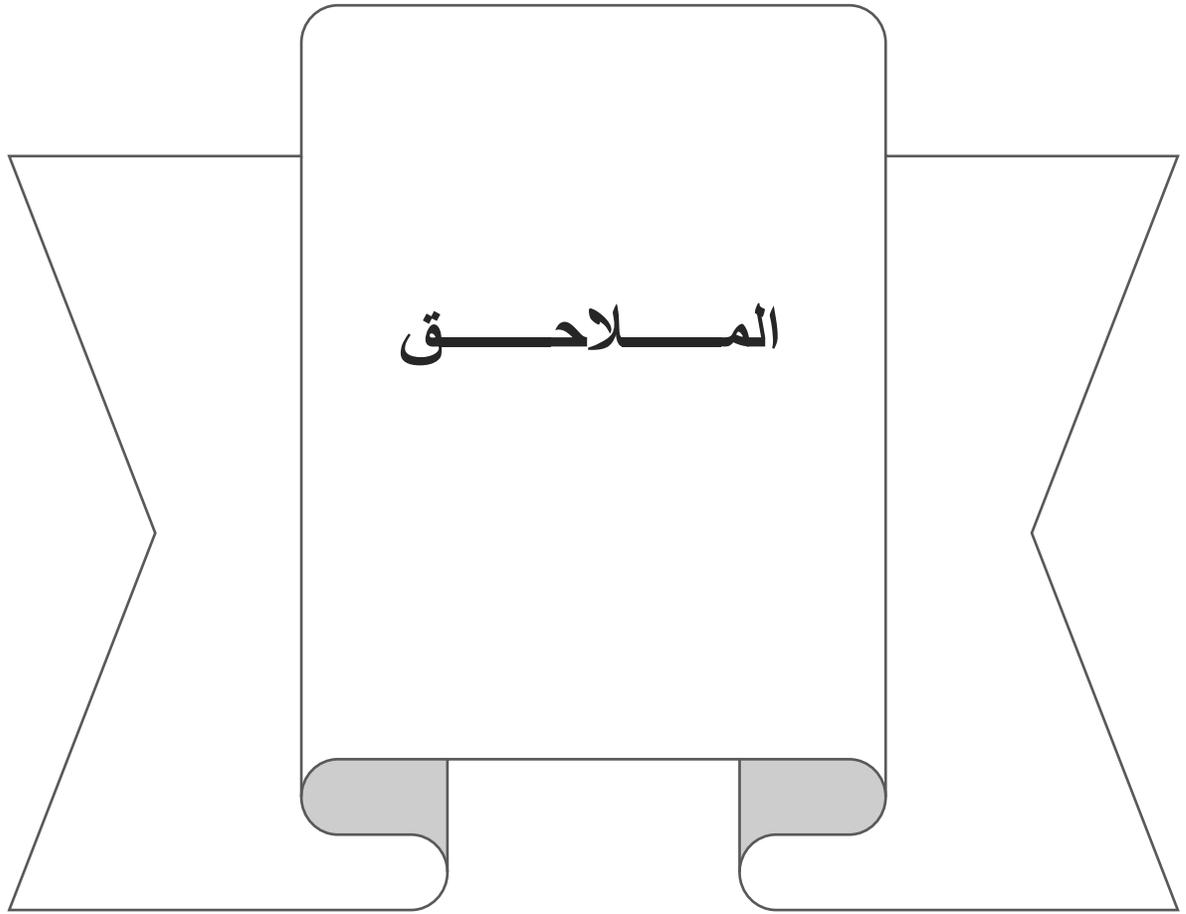
[WWW.unicef.org](http://WWW.unicef.org) •

## 4- المراجع الخاصة باليونيسف:

- **Standard Operating Procedure for Learning and Training** Syria Country Office-May 2018.

## 5- الدراسات السابقة ورسائل الماجستير:

- دراسة (شادي خضر العرنجي، 2018)- دمشق سورية، بعنوان: تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية- دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي-الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC" في دمشق.
- دراسة (بشار محمود شلوف، 2018) حمص- سورية، بعنوان: أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة حمص
- دراسة (بن عزة فردوس، 2016)- الجزائر، بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والكبيرة
- دراسة (د. مديحة بخوش، 2015) الجزائر، بعنوان: أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تيسة- الجزائر.
- دراسة سابقة- (علا عبد المجيد الأعر، 2012)، أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة ميدانية.
- دراسة سابقة- (عبد الرحيم كساب، 2019)-دمشق سوريا، أثر رأس المال الفكري والاجتماعي للموظفين الدوليين على جودة أداء العاملين المحليين في منظمة الأونروا الدولية في سورية.
- **G.M.D.C.Disanayaka, W.W.A.N.Sujeewa ، (2020) Sri Lanka, Impact of Training on Non-Managerial Employee Performance in Star Rated Hotel Industry in Matale District**
- **Tamil Nadu (2020) C.SUDHAKAR MEASURING the impact of training on employee performance in insurance sector in selected areas of tamilnadu**
- **Nushrat Nahida Afroz (2018 ، Bangladesh), Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh.**
- **Rida Athar & Faiza Maqbool Shah ،(2015 Karachi), Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi).**



## ملحق رقم (1) الاستبيان

هذا الاستبيان مصمم لإجراء دراسة تتعلق بأراء الموظفين في منظمة اليونيسف الدولية في سورية حول برامج التدريب المتبعة، مع أخذ العلم أنه مصمم فقط ليأبى متطلبات دراسة الماجستير الخاصة بالباحث ولن تستخدم البيانات المعطاة إلا لأغراض البحث العملي.

This questionnaire is designed to conduct a study related to the opinion of the staff in UNICEF-Syria about the current training programmes, bearing in mind that it is designed only to meet the requirements of a master's study of the researcher and the data provided will only be used for the purposes of practical research.

الوقت المتوقع لإنهاء الاستبيان هو 09 دقائق

Expected time is 09 minutes

مع الشكر الجزيل لتعاونكم

رقم الاستمارة	(#)
---------------	-----

**القسم الأول:** فيما يلي مجموعة من الأمور التي تتعلق بكافة برامج التدريب المتبعة في اليونيسف. يرجى وضع إشارة ✓ أمام الاجابة التي تعبر عن رأيك.

**Section 1: You may find below questions related to all training programmes at UNICEF. Please mark the answer that expresses your opinion.**

مجموعة 1 Group 1	غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Undecided	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree
(1) إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف ترفع من سوية أدائي. The training programmes that I am subjected to at UNICEF improve my performance					
(2) إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف تحفزني من أجل تحسين					

					أدائي. The training programmes that I am subjected to at UNICEF motivate me to improve my performance.
					(3) إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف تُنمي مساري المهني. The training Programmes that I am subjected to at UNICEF develop my career.
					(4) إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف تزيد من مردود عملي. The training programmes that I am subjected to at UNICEF increase my productivity level.
					(5) إن البرامج التدريبية التي أخضع لها في منظمة اليونيسف، تعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطويري وتنميتي. The training programmes that I am subjected to at UNICEF stand as one of the methods to ensure the continuity of my development and improvement.
					(6) إن البرامج التدريبية في منظمة اليونيسف، تقدم لي فرص تدريبية ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي. The training programmes at UNICEF provide me with training opportunities that suit my job's term of reference.
					(7) إن البرامج التدريبية في منظمة اليونيسف، تقدم لي فرص تدريبية كافية. The training programmes at UNICEF provide me with sufficient training opportunities.
					(8) إن البرامج التدريبية في منظمة اليونيسف، تحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منها. The training programmes at UNICEF achieve the planned goals for me and the organization.

Online Courses (Agora)	Staff Exchanges and Stretch Assignments	External Training	UN/UNICEF Training	مجموعة 2 Group 2
				<p>(9 عدد البرامج التدريبية التي خضعت لها منذ عامين، (حدد الرقم جانب البرنامج).</p> <p>The number of training programmes you underwent two years ago (specify the number next to the program).</p>

**القسم الثاني:** فيما يلي مجموعة من الأمور ذات الصلة ببرنامج التدريب الداخلي UN/UNICEF Training. يرجى وضع إشارة ✓ أمام الاجابة التي تعبر عن رأيك:

**Section 2: You may find below questions related to UN/UNICEF Training programme at UNICEF. Please mark the answer that expresses your opinion.**

موافق بشدة Strongly Agree	موافق Agree	محايد Undecided	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree	
					<p>(10) إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يرفع من سوية أدائي.</p> <p>The UN/UNICEF Internal training programme, improves my performance</p>
					<p>(11) إن فرص التدريب المتاحة في برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، تحفزني من أجل تحسين أدائي.</p> <p>The available training opportunities in the Internal Training Programme at UNICEF motivate me to</p>

					improve my performance.
					<p>(12) إن الأنشطة التدريبية المقدمة في برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، تُثمي مساري المهني.</p> <p>The training opportunities in the Internal Training Programme at UNICEF develop my career.</p>
					<p>(13) إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، تزيد من مردود عملي.</p> <p>The training opportunities in the Internal Training Programme at UNICEF increase my productivity level.</p>
					<p>(14) إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطويري وتنميتي.</p> <p>The Internal Training Programme at UNICEF stands as one of the methods to ensure the continuity of my development and improvement.</p>
					<p>(15) إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي.</p> <p>The training opportunities in the Internal Training Programme at UNICEF suit my job's term of reference.</p>
					<p>(16) إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يقدم لي</p>

					فرص تدريبية كافية. The Internal Training Programme at UNICEF provides me with sufficient training opportunities.
					(17) إن برنامج التدريب الداخلي في منظمة اليونيسف، يحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منه. The Internal Training Programme at UNICEF achieves the planned goals for me and the organization.
					(18) توفر منظمات الأمم المتحدة الأخرى فرص تدريبية ملائمة لطبيعة عملي لاتتوفر في اليونيسف. The other UN agencies provide suitable training opportunities that are not available at UNICEF.

**القسم الثالث:** فيما يلي مجموعة من الأمور ذات الصلة ببرنامج التدريب الخارجي **External Training Programme**. يرجى وضع إشارة ✓ أمام الاجابة التي تعبر عن رأيك:

**Section 3: You may find below questions related to External Training programme at UNICEF. Please mark the answer that expresses your opinion.**

موافق بشدة Strongly Agree	موافق Agree	محايد Undecided	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree	
					(19) إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، يرفع من سوية أدائي. The UN/UNICEF External training programme,

				improves my performance
				<p>(20) إن فرص التدريب المتاحة في برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، تحفزني من أجل تحسين أدائي.</p> <p>The available training opportunities in the External Training Programme at UNICEF motivate me to improve my performance.</p>
				<p>(21) إن الأنشطة التدريبية المقدمة في برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، تُثمي مساري المهني.</p> <p>The training opportunities in the External Training Programme at UNICEF develop my career.</p>
				<p>(22) إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، تزيد من مردود عملي.</p> <p>The training opportunities in the External Training Programme at UNICEF increase my productivity level.</p>
				<p>(23) إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونيسف، يعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطويري وتنميتي.</p> <p>The External Training Programme at UNICEF stands as one of the methods to ensure the continuity of my development and improvement.</p>
				(24) أستطيع الحصول على

				<p>فرص تدريبية ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي عن طريق برنامج التدريب الخارجي المتبع في منظمة اليونسيف.</p> <p>I can get appropriate training opportunities to suit my job's term of reference through the External Training Programme at UNICEF.</p>
				<p>(25) إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونسيف، يقدم لي فرص تدريبية كافية.</p> <p>The External Training Programme at UNICEF provides me with sufficient training opportunities.</p>
				<p>(26) إن برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونسيف، يحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منه.</p> <p>The External Training Programme at UNICEF achieves the planned goals for me and the organization.</p>
				<p>(27) أستطيع أن أجد فرص تدريبية ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي من مصادر خارجية لا تتوفر في اليونسيف أو في منظمات الأمم المتحدة الأخرى.</p> <p>I can find appropriate training opportunities suit my job's term of reference from external sources which are not available neither at UNICEF nor in other UN agencies.</p>

					<p>(28) يزودني برنامج التدريب الخارجي في منظمة اليونسف بالمعارف والأفكار وطرق التفكير الجديدة حتى أتمكن من أداء واجباتي بشكل أفضل.</p> <p>The External Training Programme at UNICEF provides me with new knowledge, ideas, and ways of thinking which enable me to perform my duties effectively.</p>
--	--	--	--	--	---

**القسم الرابع:** فيما يلي مجموعة من الأمور تتعلق ببرنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين **Stretch Assignment and Staff Exchange**. يرجى وضع إشارة ✓ أمام الاجابة التي تعبر عن رأيك:

**Section 4: You may find below questions related to Stretch Assignment and Staff Exchange programme at UNICEF. Please mark the answer that expresses your opinion.**

موافق بشدة Strongly Agree	موافق Agree	محايد Undecided	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree	
					<p>(29) إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونسف، يرفع من سوية أدائي.</p> <p>The programme of Stretch Assignment and Staff Exchange at UNICEF improves my performance.</p>

				<p>(30) إن فرص التدريب المتاحة في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، تحفزني من أجل تحسين أدائي.</p> <p>The available training opportunities in the programme of Stretch Assignment and Staff Exchange at UNICEF motivate me to improve my performance.</p>
				<p>(31) إن الأنشطة التدريبية المقدمة في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، تُثمي مساري المهني.</p> <p>The training opportunities in the Programme of Stretch Assignment and staff exchange at UNICEF develop my career.</p>
				<p>(32) إن الأنشطة التدريبية في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، تزيد من مردود عملي.</p> <p>The training opportunities in the Programme of Stretch Assignment and staff exchange at UNICEF increase my productivity level.</p>
				<p>(33) إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، يعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطويري</p>

				وتنميتي. The Programme of Stretch Assignment and staff exchange at UNICEF stands as one of the methods to ensure the continuity of my development and improvement.
				(34) إن الأنشطة التدريبية في برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين، ملائمة لاختصاصي وطبيعة عملي. The training opportunities in the Programme of Stretch Assignment and staff exchange at UNICEF suit my job's term of reference.
				(35) إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، يقدم لي فرص تدريبية كافية. The Programme of Stretch Assignment and staff exchange at UNICEF provides me with sufficient training opportunities.
				(36) إن برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، يحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منه. The Programme of Stretch Assignment and staff exchange at UNICEF achieves the planned goals for me and

					the organization.
					<p>(37) يمكّني برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، من الحصول في المستقبل على وظائف تتطلب درجة أعلى من الكفاءة والخبرة والأداء.</p> <p>The Programme of Stretch Assignment and staff exchange at UNICEF enables me in the future to obtain jobs that require a higher degree of competence, experience, and performance.</p>
					<p>(38) يمكّني برنامج مهمة العمل وتبادل الموظفين في منظمة اليونيسف، من اكتساب مهارات وكفاءات جديدة غير المتبعة في مقر عملي الأساسي.</p> <p>The Programme of Stretch Assignment and staff exchange at UNICEF enables me to acquire new skills and competencies not in my primary duty station.</p>

**القسم الخامس:** فيما يلي مجموعة من الأمور تتعلق ببرنامج التدريب عن بعد بواسطة الموقع الإلكتروني **Online Training Programme (Agora)**. يرجى وضع إشارة ✓ أمام الاجابة التي تعبر عن رأيك

:

**Section 5: You may find below questions related to Online Training programme at UNICEF (Agora). Please mark the answer that expresses your opinion.**

موافق بشدة Strongly Agree	موافق Agree	محايد Undecided	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree	
					39) إن برنامج التدريب عن بعد (Agora)، يرفع من سوية أدائي. The Online training programme (Agora) at UNICEF improves my performance.
					40) إن فرص التدريب المتاحة في برنامج التدريب عن بعد (Agora)، تحفزني من أجل تحسين أدائي. The available training opportunities in Agora, motivate me to improve my performance.
					41) إن الأنشطة التدريبية المقدمة في برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، تُنمي مساري المهني. The training opportunities in The Online Training Programme (Agora) at UNICEF develop my career.
					42) إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، تزيد من مردود عملي. The training opportunities in The Online Training Programme (Agora) at UNICEF increase my productivity level.
					43) إن برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، يعد أحد الأساليب لضمان استمرار تطوري وتنميتي. The Online Training Programme (Agora) at UNICEF stands as one of the methods to ensure the continuity of my development and improvement.
					44) إن الأنشطة التدريبية في برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، ملائمة لاختصاصي

					وطبيعة عملي. The training opportunities in The Online Training Programme (Agora) at UNICEF suit my job's term of reference.
					(45) إن برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، يقدم لي فرص تدريبية كافية. The Online Training Programme (Agora) at UNICEF provides me with sufficient training opportunities.
					(46) إن برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، يحقق لي وللمنظمة الغاية المرجوة منه. The Online Training Programme (Agora) at UNICEF achieves the planned goals for me and the organization.
					(47) إن برنامج التدريب عن بعد (Agora) في منظمة اليونيسف، هو وسيلة سهلة توفر الوقت والجهد والمال من أجل حصولي على التدريب المناسب. The Online Training Programme (Agora) at UNICEF is a simple way to save time, effort, and money in obtaining the appropriate training.

**القسم السادس:** السؤال الآتي يتعلق بكافة برامج التدريب المتبعة في اليونيسف. يرجى وضع الدرجة التي تعبر عن رأيك جانب كل برنامج. الأكثر فائدة هو الرقم (1)، والأقل فائدة هو الرقم (4).

**Section 6: You may find below questions related to all training programmes at UNICEF. Please give the degree that express your opinion next to each programme. The most useful is Number (1), the less useful is number (4).**

(Agora) Online courses	Staff Exchange and Stretch Assignment	External Training	UN/UNICEF Training	
---------------------------	--	----------------------	-----------------------	--

			<p>48) رتّب البرامج الآتية على حسب الأكثر فائدة من وجهة نظرك من الأكثر فائدة للأقل فائدة (حدد درجة لكل خيار من 1-4).</p> <p>Rank the programmes according to the most useful from your point of view, from the most useful to the less useful. (specify a score for each option from 1-4).</p>
--	--	--	--

القسم السابع: يرجى كتابة أو ملء الإجابة المناسبة علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث:

**Section 7:** please fill the below fields, the data provided will only be used for the purposes of practical research.

	<p>50) مكان العمل Duty Station</p>		<p>49) المسمى الوظيفي Post Title</p>
	<p>52) نوع العقد Type of contract</p>		<p>51) الدرجة الوظيفية Post Level</p>
			<p>53) القسم/الاختصاص Section/Specialization</p>

يرجى وضع إشارة ✓ عند الفئة التي تعبر عنك علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث:

Please mark the answer that expresses your opinion, the data provided will only be used for the purposes of practical research.

<p>أنثى Female</p>	<p>ذكر Male</p>	<p>54) الجنس Gender</p>
------------------------	---------------------	-----------------------------

--	--	--

46 or more	45-39	38-32	31-25	24-18	Age (55) السن

ثانوية High School	متوسطة Intermediate	جامعية Bachelor's degree	ماجستير Master	دكتوراه PhD	(56) آخر شهادة علمية حصلت عليها The recent degree you obtained

10 أو أكثر 10 or more	9-6	5-4	3-2	1 أو أقل 1 or less	(57) عدد سنوات العمل في اليونيسف Years of experience with UNICEF

Sincerely regards  
Researcher Fadi Artin

شكراً جزيلاً لاهتمامك  
الباحث فادي آرتين

المصادر التي اعتمدت عليها في صياغة الإستبانة:

- Zikmund. Babin, Carr. Griffin- Business Research Methods 8<sup>th</sup> Edition
- Standard Operating Procedure for Learning and Training Syria Country Office-May 2018
- دراسة سابقة- دراسة (شادي خضر العرنجي، 2018)- دمشق سورية، بعنوان: تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية- دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي-الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC" في دمشق.
- دراسة سابقة- (علا عبد المجيد الأعر، 2012)، أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة ميدانية.

- دراسة سابقة- (عبد الرحيم كساب، 2019)-دمشق سوريا، أثر رأس المال الفكري والاجتماعي للموظفين الدوليين على جودة أداء العاملين المحليين في منظمة الأونروا الدولية في سورية.