



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education
and Scientific Research

Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية

أثر التدريب على أداء العاملين

دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين

The Impact of training on employee's performance

Field study: The Bar Association, Damascus branch

مشروع تخرج مقدم أنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال (MBA)

إعداد:

لين بطرني

leen_113358

إشراف:

الدكتور مهند أرناؤوط

الإهداء

إلى وطني..

إلى من تمسك بالعلم وبالأمل..

أما عائلتي .. فكيف لي أن أهدىكم نجاحاً أنتم صنعتموه

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى كل من وقف بجانبني خلال فترة دراستي وقدم لي النصح والدعم، وأخص بالذكر أستاذي القدير المشرف على بحثي الأستاذ الدكتور مهند أرناؤط الذي قدم لي الدعم والتوجيه والإرشاد حتى انتهيت من إعداد البحث على أكمل وجه.

كما أتقدم بالشكر والامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثرائه بملاحظاتهم وإرشاداتهم.

وأقدم بالشكر لكل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية السورية.

وأشمل بشكري وامتناني جميع المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين على مساعدتهم واستجابتهم حيث كان لهم الدور الأكبر في إتمام هذه الدراسة.

شكراً لجهودكم

ملخص الدراسة

الطالبة: لين بطرني

العنوان: أثر التدريب على أداء العاملين

عام: 2021

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: مهند أرناؤط

تهدف هذه الدراسة إلى إعادة اختبار تأثير التدريب في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية, المحتوى التدريبي, كفاءة المدرب, و تقييم التدريب) في أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين. كما تهدف إلى التعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب, وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (العمر, الجنس, الأجر, الخبرة). ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع استبانة على عدد من المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين والبالغ عددهم الكلي (1640) محامي متمرن في نهاية عام 2020, ليلعب عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً (169) إجابة, كما تم إجراء مقابلات غير مهيكلة مع أمين سر مجلس النقابة, ونائب نقيب المحامين في الجمهورية العربية السورية.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي متوسط ذو دلالة معنوية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية, المحتوى التدريبي, كفاءة المدرب, تقييم التدريب) على أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين, وأن أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء هي المحتوى التدريبي وكفاءة المدرب. وتوصلت هذه الدراسة أيضاً إلى أنه لا تختلف أبعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس, العمر, خبرة المدرب) إلا أن أداء المحامين المتمرنين يختلف باختلاف تقاضي أجر عن فترة التمرين حيث تبين أن المحامي المتمرن الذي يتقاضى أجراً عن فترة التمرين كان أداءه أفضل من المحامي المتمرن الذي لا يتقاضى أجر.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها محاولة التحديد الدقيق لاحتياجات المحامين المتمرنين التدريبية, وتقسيم المحامين المتمرنين إلى مجموعات تدريبية حسب نوع الدعاوى, والعمل على متابعة تطور الأداء الفعلي للمحامين المتمرنين ومقارنته بالأداء المتوقع, وكذلك الاهتمام باختيار المدربين المكلفين بتدريب المحامين المتمرنين, وأخيراً رفع مقترح إلى النقابة المركزية بتخصيص أجر شهري أو تعويض دوري للمحامين المتمرنين يصرف من موازنة النقابة لقاء جهودهم في العمل لما في ذلك أثر تحفيزي في تحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: التدريب, الأداء, أبعاد التدريب, المحامي المتمرن, نقابة المحامين.

Abstract

The aim of this study is to re-test the impact of training on the performance of employees and to know the direction and degree of training impact in its dimensions (identification of training needs, training content, trainer efficiency, and training evaluation) on the performance of trainee lawyers in the Damascus branch of the Bar Association. It also aims to identify the dimensions of training that are most influential in the performance of the trainee lawyers, in addition to the extent to which the dimensions of the training and the performance of the employees vary according to the demographic variables (gender, age, trainer efficiency, salary).

To achieve this goal, a questionnaire was distributed to a number of trainee lawyers of the Damascus branch of the Bar Association -totaling (1640) trainee lawyers at the end of 2020- The number of responses which has been analyzed statically was (169) responses, and a number of interviews were conducted with the secretary of the Damascus branch of the Bar Association, and with a member of the Bar Council and deputy head of the Bar.

This study concluded that there is a medium positive impact with a moral significance for training in its dimensions (determining training needs, training content, trainer competency, and training evaluation) on the performance of trained lawyers in the Damascus branch of the Bar Association, and that the most influential dimensions on performance are the training content and the trainer's competence.

This study also found that the dimensions of training and the performance of employees do not differ according to the different demographic variables (gender, age, and the experience of the trainer) except that the performance of the employees differs according to the difference in receiving a wage for the training period, as it was found that the trained lawyer who receives a fee for the training period performed better than the unpaid trainee lawyer.

The study ended by presenting a set of recommendations, the most important of which is an attempt to accurately define the training needs of trained lawyers, divide the trained lawyers into training groups according to the type of cases, and work to follow up the development of the actual performance of the trained lawyers and compare it with the expected performance, as well as the interest in selecting the trainers in charge of training trained lawyers, and finally submitting a proposal to The central bar shall allocate a monthly wage or periodic compensation to the trained lawyers, to be disbursed from the bar's budget for their efforts at work, as this has a stimulating effect on improving their performance.

Key words: Training- Performance- Training Dimensions- Trainee Lawyer – Bar Association.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	صفحة الإهداء
ج	صفحة شكر لجنة الحكم
د	ملخص الدراسة
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث
2	1. المقدمة
3	2. الأبحاث السابقة
5	3. مشكلة البحث
8	4. تساؤلات البحث
8	5. أهداف البحث
8	6. أهمية البحث
9	7. نموذج البحث
11	8. منهجية البحث
12	9. إجراءات البحث والمقاييس المستخدمة
14	10. فرضيات البحث
15	11. حدود البحث

16	الفصل الثاني الإطار النظري للبحث
17	1. مفهوم التدريب
18	2. أهداف التدريب
18	3. أهمية التدريب
20	4. أنواع التدريب
23	5. أبعاد التدريب
33	6. مفهوم أداء العاملين
33	7. عناصر أداء العاملين
34	8. خطوات تقييم أداء العاملين
35	9. تصنيفات أداء العاملين
36	10. إدارة أداء العاملين
36	11. قياس أداء العاملين
37	12. أثر التدريب على أداء العاملين
38	13. أثر المتغيرات الديمغرافية على أداء العاملين
39	14. أثر المتغيرات الديمغرافية على التدريب
41	الفصل الثالث الإطار العملي
42	1. لمحة عن فرع نقابة المحامين بدمشق
43	2. جمع البيانات وتحليلها
43	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

65	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
66	1. نتائج البحث
67	2. توصيات البحث
68	3. الدراسات المقترحة
69	المراجع العربية والأجنبية
79	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
11	توزع عبارات الاستبانة	1.1
12	الدراسات السابقة المعتمدة في قياس أبعاد البحث	1.2
43	اختبار اعتمادية المقياس (كرونباخ الفا)	3.1
44	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور تحديد الاحتياجات التدريبية	3.2
45	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور المحتوى التدريبي	3.3
45	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور كفاءة المدرب	3.4
46	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور تقييم العملية التدريبية	3.5
47	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور الأداء	3.6
48	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والبعد الأول (الاحتياجات التدريبية)	3.7
48	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والبعد الأول (المحتوى التدريبي)	3.8
49	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والبعد الأول (كفاءة المدرب)	3.9
49	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والبعد الأول (تقييم العملية التدريبية)	3.10
50	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ومحور الأداء	3.11
50	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	3.12
51	توزيع عينة البحث حسب متغير العمر	3.13
52	توزيع عينة البحث حسب متغير خبرة المحامي الاستاذ	3.14
52	توزيع عينة البحث حسب متغير الأجر خلال التمرين	3.15
53	مقياس لايكرت الخماسي	3.16
53	اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية	3.17

54	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببعء تحديد الاحتياجات التدريبية	3.18
54	تحليل One sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	3.19
55	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببعء المحتوى التدريبي	3.20
55	تحليل One sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بعد المحتوى التدريبي	3.21
56	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببعء كفاءة المدرب	3.22
56	تحليل One sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بعد كفاءة المدرب	3.23
57	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بتقييم التدريب	3.24
57	تحليل One sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بعد تقييم التدريب	3.25
58	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير التابع الأداء	3.26
58	تحليل One sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على المتغير التابع الأداء	3.27
59	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرات (تحديد الاحتياجات التدريبية-المحتوى التدريبي-كفاءة المدرب-تقييم العملية التدريبية)	3.28
60	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتدريب بأبعاده مجتمعة على الأداء بطريقة Enter	3.29
60	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Stepwise	3.30
61	تحليل العلاقة بين (الجنس-العمر) والتدريب	3.32
62	تحليل علاقة بين (الجنس-العمر) والأداء	3.33
64	تحليل العلاقة بين (خبرة الأستاذ المدرب-تفاضل أجر عن فترة التمرين) والأداء	3.34

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
10	نموذج البحث	1.1
11	الأسلوب الاستنتاجي	1.2
22	أنواع التدريب	2.1
25	مخطط بيترسون لتحديد احتياجات التدريب	2.2
28	أنواع المدربين	2.3
29	مصادر الحصول على مدربين	2.4
30	مهارات المدرب الفاعل	2.5
34	عناصر أداء العاملين	2.6
35	خطوات تقييم أداء العاملين	2.7
36	أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين	2.8
50	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	3.1
51	توزيع عينة البحث حسب متغير العمر	3.2
52	توزيع عينة البحث حسب خبرة المدرب (المحامي الأستاذ)	3.3
52	توزيع عينة البحث حسب متغير الأجر خلال فترة التمرين	3.4

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1. المقدمة
2. الأبحاث السابقة
3. مشكلة البحث
4. تساؤلات البحث
5. أهداف البحث
6. أهمية البحث
7. نموذج البحث
8. منهجية البحث
9. إجراءات البحث والمقاييس المستخدمة
10. فرضيات البحث
11. حدود البحث

1. المقدمة:

تعتبر مهنة المحاماة أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق العدالة، وهي لا تقتصر على علاقة المحامي بالموكل، بل تتعداها لتقف في طليعة المهن التي تتميز بتأثيرها الواضح في الواقع الاجتماعي والوطني، وفي تنمية الفكر الحقوقي والعدلي لدى أفراد المجتمع وتوعيتهم بحقوقهم وحثهم على أداء واجباتهم. كما تتميز هذه المهنة بأنها تجمع بين المستوى الأكاديمي العلمي للمحامي، والمستوى الميداني له والذي يتمثل في مجموعة كبيرة من المهارات والخبرات والمعارف التي لا تقدمها الدراسة الجامعية ولكن يكتسبها المحامي من الميدان أثناء ممارسته لمهنته، ولطالما كان خريجي كليات الحقوق في سورية يدرسون دراسة أكاديمية بحثية ولا يتعرضون إلى الدراسة العملية، فإن تدريب هؤلاء الخريجين يكون ضرورة حتمية لتحقيق مستوى أداء يرقى لأهمية العمل الذي سيقومون به مستقبلاً.

فتعتبر مرحلة التدريب من أهم وأخطر المراحل التي يمر بها المحامي في حياته المهنية في حمل الرسالة التي رضي بها لنفسه منهجاً وسلوكاً، فإذا مر في هذه المرحلة بنجاح ساهم ذلك النجاح في تكوين شخصية المحامي وقدرته على التعامل مع القضايا التي يكلف بها من قبل المراجعين، وكان هذا النجاح مساعداً في بناء ثقة المراجعين بالمحامي (أبو الفضل - 2010 - ص 545).

وفي هذا السياق فإن التدريب يمكن أن يؤدي إلى التحسينات الفورية في المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ العمل ذي الصلة بالوظيفة، وبالتالي تحقيق المزيد من التزام العامل بالأهداف التنظيمية، كما ويشمل جميع الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل العاملين (Elnaga and Imran, 2013). فالتدريب ممارسة مهمة للموارد البشرية والتي تعتبر عاملاً حيوياً في أي منظمة تهدف إلى أن تكون منتجة، ويقال إن الإنتاجية العالية تأتي من خلال توفير برامج تدريبية جيدة في المنظمة، ووفقاً ل (Said et al, 2016) عندما يدرك العامل اهتمام مؤسساتهم بقدراتهم من خلال البرامج التدريبية يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقديم الأداء الجيد في وظائفهم الحالية والمستقبلية.

ومن الملاحظ أن التدريب ليس غاية بحد ذاته وإنما أداة للوصول إلى أهداف مهما تنوعت تصب في النهاية في تحسين الأداء، فقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام وفي هذا الصدد أشار (Sultana, 2013) إلى أن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد على مستوى أداء العاملين الذين يشكلون العناصر الأساسية لها، ويمكن أن يؤدي تحسين هذا الأداء إلى تطور المنظمة وبالتالي ازدهارها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

وانطلاقاً من أهمية عمل المحامي وحساسيته فقد فرض المشرع السوري نظام تمرين خاص على المجاز في الحقوق عند انتسابه لنقابة المحامين، الغرض منه تنمية ثقافته الحقوقية وإكسابه خبرة عملية قبل توليه الترافع عن الغير أمام القضاء، وتزويده بمبادئ المحاماة الرفيعة وتقاليدها الراسخة من حيث حقوقه وواجباته، واختبار مؤهلاته ومدى تمتعه بالصفات التي بدونها لا يجوز له أن يندمج في أسرة المحاماة (بالي، 1964).

بناءً على ما سبق كان هذا البحث للوقوف على مدى قدرة آلية تمرين المحامين المتبعة في فرع دمشق لنقابة المحامين على تحقيق الأثر اللازم في أداء المحامين المتمرنين، وكذلك لتسليط الضوء على نقاط الضعف والقوة لآلية التمرين وللأداء، بالإضافة إلى كون هذا البحث مرتكز للمهتمين في العمل على تحسين آلية التمرين بهدف الارتقاء بمستوى أداء المحامي الذي يشارك السلطة القضائية في تحقيق العدالة، وتأكيد سيادة القانون، وكفالة حق الدفاع عن الحقوق والحريات، فالمحامون هم رجال القضاء الساعون إلى تحقيق العدالة، ونصرة المظلوم وإنصافه وصولاً للحقيقة وإرساء للعدالة.

2. الأبحاث السابقة

• الأبحاث العربية

1- بحث سكساف (2017), بعنوان:

" دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية "

كان الهدف من هذا البحث هو إبراز دور التدريب المتمثل بأبعاده المتمثلة في (الأثر والتعيين, الاحتياجات التدريبية, البرامج التدريبية) في تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونلغار بسكرة, الجزائر, حيث شملت عينة البحث 33 عاملاً في مجمع سونلغار (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز). وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية (تظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية, وأضعفها في البرامج التدريبية, في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية).

2- بحث الهدي (2016), بعنوان:

" دور التدريب في أداء العاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار العام للتدريب من حيث المفهوم, الأهمية, الأهداف, المبادئ ومعوقات التطبيق.

وكذلك إلى التعرف على العلاقة بين (وسائل التدريب, الاحتياجات التدريبية) وأداء العاملين. حيث شملت عينة البحث 36 موظفاً في فرعي البنك الإسلامي السوداني في كوستي و ورك, وخلص البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (برامج التدريب, أساليب التدريب, والاحتياجات التدريبية) من جهة, وبين أداء العاملين من جهة أخرى.

وخلص البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تنوع البرامج والأساليب التدريبية من جهة وبين أداء العاملين من جهة أخرى, وتصبح علاقة إيجابية متوسطة بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

3- بحث بن عزة (2016), بعنوان:

" دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "

هدف البحث إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وكذلك تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.

وكانت أبعاد التدريب المتناولة هي (برامج التدريب, المتدربون, المدربون).

وشملت عينة البحث 40 عامل في العيادة الطبية الجراحية في ضياء ورقلة.

وخلص البحث إلى أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم, كما أن عناصر التدريب المتناولة فاعلة وتساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة, و إلى أن التدريب يؤثر على أداء العاملين بدرجة قوية.

4- بحث الشوريخ (2016), بعنوان:

" فاعلية برامج التدريب على أداء الموظفين "

هدف البحث إلى تحديد دور برامج التدريب لتحسين أداء الموظف في القطاع الخاص السعودي, وتحديد فعالية برامج التدريب على أداء الموظف, وكذلك تحديد الجهات الفاعلة التي تؤثر على التدريب.

شملت عينة البحث 200 موظف من شركات القطاع الخاص في السعودية.

خلص البحث إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين, وكذلك إلى أن التدريب الفعال مهم جداً لتطوير أداء الفرد وزيادة كفاءته, كما بينت كيف يعزز التدريب قدرات الموظف ويجعلها أكثر كفاءة.

5- بحث نعمان (2008), بعنوان:

" علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى "

هدف البحث إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية, وتناول أبعاد التدريب التالية (تحديد الاحتياجات التدريبية, اختيار المتدربين, تصميم الدورات التدريبية, تقييم العملية التدريبية) وتأثيرها على أداء العاملين في الإدارة الوسطى.

شملت عينة البحث 240 موظف من القيادات الإدارية والموظفين ورؤساء الأقسام في الجامعة. وخلص البحث إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب وأداء العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة تعز, بالإضافة لوجود ضعف اهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة, كما أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين.

• الأبحاث الأجنبية

1- بحث (Shafiq, Hamza 2017), بعنوان:

" أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة في ماليزيا "

أجريت على 105 موظفين, تمت دراسة تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التدريب أثناء العمل - التدريب في المراكز التدريبية - الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي) على أداء العاملين . حيث تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده (التدريب أثناء العمل, التدريب في المراكز التدريبية, الإثراء الوظيفي, الدوران الوظيفي) والأداء ولكنها أقوى في حالة الإثراء الوظيفي. وأهم ما أوصى به البحث أن الشركة بحاجة أن تنفذ سياسات وبرامج موارد بشرية متقدمة لتحقيق هدفها, وإن بناء موظفين عاليي الأداء في المنظمة وتبني مكان عمل مريح حيث الموظفين يضطرون ويحتاجون للعمل, كما أنها بحاجة إلى أن تزود التدريب والتطوير بالتغيرات التكنولوجية وأن تقدم الثقافة اللازمة لتطوير التدريب المناسب, وكذلك ابتكار نشاطات تدريبية وتطويرية كثيرة لتحسن أداء العاملين من خلال تحسين معلوماتهم عن الشركة وتحسين مهارات العاملين, بالإضافة إلى تبني شبكة اتصالات فعالة بين الموظفين.

2- بحث (Al Mazary et al, 2015), بعنوان:

" التدريب وأثره على أداء العاملين في الجامعات الأردنية من منظور العاملين "

هدف البحث إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين والموظفين الإداريين نحو مكونات برامج التدريب والتعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في جامعة اليرموك, حيث مكونات التدريب كانت (تحديد الاحتياجات التدريبية, اختيار المتدربين, تصميم الدورات التدريبية).

شملت عينة البحث 80 موظفاً في مجموعتين, المجموعة الأولى شملت القادة الإداريين في جامعة اليرموك, والمجموعة الثانية شملت الموظفين الإداريين.

خلص البحث إلى أن هناك مواقف إيجابية تجاه تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عام من خلال مطوري برامج التدريب, واختيار الموظفين وتصميم برامج التدريب.

كما أظهرت النتائج اتجاهات إيجابية تجاه تأثير التدريب على أداء العاملين بالجامعات رغم بعض التحفظات المتعلقة ببعض آثار برامج التدريب التي تحققت في الجامعة.

3- بحث (Asfaw et al, 2015) بعنوان:

"أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف وفعاليتها"

هدف البحث إلى تحديد أثر التدريب على أداء الموظف وكفاءته. شملت عينة البحث 94 موظفاً من الإداريين والفنيين وموظفي الشؤون المالية في المكتب الإداري الفرعي في أديس أبابا في مدينة غوفر. ونتج عن البحث أن أغلب المستجوبين الذين يتمتعون بأداء عال كانوا مشمولين ببرامج تدريب سابقة، وتبين وجود علاقة إيجابية قوية بين تطوير التدريب والأداء، كما كان لتطوير الأنشطة التدريبية نتائج إيجابية في مكتب الإدارة، المقاطعة الخامسة.

4- بحث (Appiah, 2010) بعنوان:

"أثر التدريب على أداء العاملين"

هدف البحث إلى تحديد برامج التدريب الموجودة في بنك HFC، وتقييم فعالية هذه البرامج التدريبية، واكتشاف ما إذا كانت برامج التدريب قد أثرت بالأداء العام للشركة والموظفين. تم تناول أبعاد التدريب (البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، خطط التدريب) وتأثيرها على أداء العاملين. شملت العينة 30 موظف من الإدارة العليا والمتوسطة في بنك HFC في غانا. وتم التوصل إلى ان غالبية المستطلعين لديهم دوافع ورضا تجاه برامج التدريب المقدمة، كما أن التدريب يجعل الموظفين أكثر تكيفاً مع عملهم مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم، وكذلك وجود أثر إيجابي متوسط للتدريب في تحسين الأداء.

التعليق على الأبحاث السابقة:

مما سبق يتبين أن الأبحاث السابقة اتفقت على إيجابية أثر التدريب بأبعاده على الأداء، وقد انطلقت الباحثة من نتائج هذه الأبحاث في صياغة الفرضيات، حيث استفادت من كل من أبحاث (سكساف 2017، بن عزة 2016، نعمان 2008) في صياغة فرضيات البحث، في حين أن هذه الدراسات اختلفت في شدة الأثر الإيجابي، وكذلك في أبعاد التدريب الأكثر والأقل تأثيراً. كما اعتمدت الباحثة على أبحاث (سكساف 2017، Al-Mzary 2015) في بناء مقاييس البحث. وكذلك تمت الاستفادة من أبحاث (سكساف 2017، الهدي 2016، بن عزة 2016، الشويرخ 2016، نعمان 2008، Shafiq 2017، Al-Mzary 2015، Asfaw 2015، Appiah 2010) في صياغة مشكلة البحث. وفي المقابل أضاف هذا البحث أبعاداً لم يتم تناولها في هذه الأبحاث السابقة كالمحتوى التدريبي وكفاءة المدرب، كما تناول تأثير المتغيرات الديمغرافية على كل من التدريب والأداء.

3. مشكلة البحث:

يعتمد تطور المنظمات بشكل كبير على كيفية تطوير العاملين فيها لمعارفهم ومهاراتهم وأدائهم، حيث تسعى كل منظمة إلى الوصول إلى الآلية التي تستطيع من خلالها تحسين أداء عاملها وذلك لكون أداء العاملين أحد أهم التدابير التي تؤكد عليها الإدارة العليا، ومن جهة أخرى فقد أصبح لدى العاملين وعي متزايد بأهمية اكتسابهم للمعارف والمهارات.

وفي هذا الصدد أفاد (ناصر، 2004، ص83) بأن الأداء يعتبر حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة

عليه في الإتجاهات المحققة للأهداف: لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية أو مغايرة عن تحقيق الأهداف المخططة.

كما ترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة, فقدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من خلال النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف, 2004, ص 82).

إن اختلاف الأداء بين الأفراد قد يعود إلى اختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين, وفي هذا السياق يشير (Hassan & Ogunkoya, 2014) إلى تأثير المتغيرات الديمغرافية للعاملين على الأداء حيث بحثت هذه الدراسة بأثر المتغيرات الديمغرافية (العمر, الجنس, الوضع الاجتماعي, عدد سنوات الخبرة, المستوى التعليمي) على أداء العاملين, وخلصت إلى أنه من بين المتغيرات التي تم النظر فيها هناك اثنان فقط يؤثران بالأداء الوظيفي, عدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية, حيث إنه كلما ازدادت عدد سنوات العمل زاد أداء العاملين, كما تم العثور على أن الحالة الاجتماعية تكون تنبؤية ومحددة للأداء الوظيفي, قد يكون هذا بسبب الصعوبة الظاهرة في إدارة تحديات العمل والأسرة معاً وخاصة على النساء الأمهات.

وفي هذا الصدد, يعتبر التدريب من العوامل التي قد تلعب دوراً هاماً في تطوير الأداء وتحقيق نتائج عالية المستوى, وللحصول على النتائج المرجوة من برامج التدريب, يجب على المنظمة تحديد التدريب الذي يتماشى مع احتياجات العاملين (Mozeal, 2015).

وفي هذا السياق, فقد أكدت دراسة (Sanjeevkumar & Yanan 2011) التي بحثت في أثر المتغيرات الديمغرافية على التدريب أن عدد سنوات الخبرة لها أثر إيجابي متوسط على فعالية العملية التدريبية حيث كلما زادت سنوات العمل كان التدريب أفضل, فيما لا يؤثر أي من العوامل (الجنس, العمر, الحالة الاجتماعية, والمستوى التعليمي) على فاعلية التدريب.

كما أكدت دراسة (Cowman and McCarthy, 2016) أن للعمر أثر إيجابي قوي على عملية نقل التدريب, حيث تبين أنه لدى العمال كبار السن مستويات عالية من القابلية للتدريب, ولديهم القدرة على تحقيق التدريب المستمر, كما أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين العمر ونقل التدريب. فيما لم تتناول الدراسة أي من المتغيرات الأخرى (الوضع الاجتماعي, الجنس, المستوى التعليمي, وعدد سنوات الخبرة).

إن المتتبع لنتائج الدراسات التي بحثت بأثر التدريب في أداء العاملين يلاحظ أن هذه النتائج اختلفت فيما بينها وعلى الرغم من أن نتائج معظم الدراسات السابقة قد أكدت على وجود أثر إيجابي للتدريب في أداء العاملين, إلا أن نتائج هذه الدراسات كانت متفاوتة من حيث شدة التأثير.

وفي هذا السياق أشارت العديد من الدراسات ومنها على سبيل المثال دراسة بن عزة (2016) أن للتدريب أثر إيجابي قوي على أداء العاملين كما أن التدريب عنصر فعال في المنظمة, وأن أبعاد التدريب (برامج التدريب, المدربون, المتدربين) فاعلية وتساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة, واتفقت دراسة الهدي (2016) مع هذه الدراسة من حيث أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم, وأنه يوجد أثر إيجابي قوي بين تنوع وسائل التدريب وبين أداء العاملين, وأن التدريب التعريفي للعاملين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية, وفي نفس السياق أكدت دراسة سكساف (2017) على الدور الإيجابي القوي للتدريب بأبعاده المتمثلة في (الأثر والتعيين, الاحتياجات التدريبية, البرامج التدريبية) في تحسين أداء العاملين في مجمع سولنغار بسكرة, الجزائر. حيث سعت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

ومن ناحية أخرى أشارت العديد من الدراسات الأخرى إلى وجود أثر إيجابي متوسط للتدريب في تحسين الأداء مثل دراسة (Appiah, 2010) التي أجريت على عاملين من الإدارة العليا والمتوسطة في بنك HFC, غانا, و

دراسة (Al Mzary et al, 2015) التي أجريت على مجموعتين من العاملين والقادة الإداريين في جامعة اليرموك في الأردن.

وفي سياق مختلف أكدت دراسة نعمان (2008) على وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين، كما أكدت دراسة سكساف (2017) على وجود علاقة ضعيفة بين البرامج التدريبية والأداء، وفي نفس السياق أكدت دراسة (Shafiq, 2017) أن للتدريب أثر إيجابي ضعيف على الأداء.

ومن جهة أخرى يؤكد (Clardy, 2014,p 103) أن التدريب يمكن أن يؤدي إلى أثر سلبي على أداء العاملين مالم تكن عملية التدريب موجهة بشكل جيد ، كأن يكن ما تم تعليمه أثناء التدريب ليس بالجودة والفعالية المطلوبة، وهذا يعني أن التدريب قد شمل مهارات خاطئة غير مطلوبة في هذا المجال من العمل ، أو أن التدريب ليس له أي تأثير إيجابي يمكن أن يسهم في التحضير الجيد للعمال لمتابعة واجباتهم الوظيفية. كما يمكن أن يتعرض العاملين إلى الإرهاق والضغط أثناء عملهم مالم يكن التدريب كاف مما يؤدي إلى الكثير من الأخطاء ، وما يرافق ذلك من تأخير في العمل ، فضلاً على أن الخطأ الذي يحدث يجب إصلاحه وإعادةه إلى المسار المخطط وهذا بدوره يتطلب وقتاً وجهداً ومالاً إضافياً. ولم يلاحظ الباحث وجود لأي دراسة كانت قد خلصت إلى أن التدريب لا يؤثر في أداء العاملين، أو نفت وجود أي علاقة بينهما.

إن الاختلاف في نتائج الدراسات لم يقتصر على درجة التأثير فقط، بل امتد ليشمل البعد الأكثر أو الأقل تأثيراً في أداء العاملين ، فقدت أكدت دراسة (Asfaw et al,2015) أن لتطوير الأنشطة التدريبية أثر قوي على الأداء في حين أن تحديد الاحتياجات التدريبية كان البعد الأقل تأثيراً، وكذلك دراسة (نعمان, 2008) التي أكدت على أهمية تقييم العملية التدريبية وجدت أن تحديد الاحتياجات التدريبية كان له تأثير ضعيف على الأداء أيضاً.

وفي المقابل فإن تحديد الاحتياجات التدريبية كان البعد الأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين في دراسة (Al Mzary et al, 2015) التي وجدت تأثيراً هاماً أيضاً لاختيار المدربين وتصميم البرنامج التدريبي على أداء العاملين، وكذلك دراسة (سكساف, 2017) التي أكدت على أن لتحديد الاحتياجات التدريبية أثر هام على الأداء، فيما أن للبرامج التدريبية أثر ضعيف، وفي دراسات أخرى كان لتحديد الاحتياجات التدريبية أثر متوسط على الأداء مثل دراسة (الهدى, 2016) والتي أكدت على أن البرامج التدريبية وأساليب التدريب لها تأثير قوي في تحسين الأداء ، وكذلك كل من دراسة (بن عزة, 2016) و (الشويرخ, 2016) اللتان أكدتا أيضاً على الدور الكبير للبرامج التدريبية وكذلك كفاءة المدربين في تحسين الأداء.

يتبين مما سبق أن أثر التدريب في أداء العاملين مازال موضوعاً مثيراً للجدل، ولا يوجد نتيجة محددة يمكن تبنيها في هذا الصدد، ونظراً للأهمية المتزايدة للتدريب، ولتأثيره المحتمل في الأداء، يأتي هذا البحث ليحاول معرفة أثر التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب، تقييم التدريب) في أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين، ولردم الفجوة بين الواقع والمأمول، وذلك بعد التماس الكثير من المشاكل التي يعاني منها المحامون في النقابة كنتيجة مباشرة لقلّة الاهتمام بعملية التدريب، وهذا ما تم تأكيده في المقابلة غير المهيكلة حيث أشير إلى جلسات التمرين النظرية التي يكون فيها المتمرن مستمع متلقي وليس متحدث وناطق، وكذلك عدم التزام المتمرنين في المواظبة على الدوام في المكتب وأمام المحاكم وعدم وجود آلية محددة لضبط الدوام، بالإضافة إلى عدم وجود معهد عالي للتمرين قد نص عليه القانون سابقاً إلا أنه بقي حبراً على ورق.¹

¹ من المقابلة غير المهيكلة مع المحامي محمد سمير بطرني.

4. تساؤلات البحث

يحاول هذا البحث الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر التدريب على أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين ؟

ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية, يحاول هذا البحث الإجابة عنها أيضاً:

1- ما هو واقع التدريب في فرع دمشق لنقابة المحامين والأثر المتوقع له ؟

2- ما هو مستوى أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين ؟

3- ماهي نقاط الضعف والقوة في كل من الأبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية, المحتوى التدريبي, كفاءة المدّرب, تقييم العملية التدريبية) ؟

4- ماهي نقاط الضعف والقوة في أداء المحامين المتمرنين؟

5- هل يختلف التدريب باختلاف الخصائص الشخصية لعينة البحث ؟

6- هل يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس – العمر), أو باختلاف متغيرات (خبرة المحامي الأستاذ المدرب, تقاضي الأجر عن فترة التمرين) ؟

5. أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي الأول للبحث:

التعرف على أثر التدريب في أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين.

ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأول الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على واقع التدريب في فرع دمشق لنقابة المحامين.

2- التعرف على مستوى أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين.

3- التعرف على مستوى واتجاه تأثير التدريب على أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين.

4- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً في أداء العاملين.

5- التعرف على نقاط الضعف والقوة في كل من (تحديد الاحتياجات التدريبية, المحتوى التدريبي, كفاءة المدّرب, تقييم العملية التدريبية) في أداء المحامين المتمرنين.

6- التعرف على نقاط الضعف والقوة في أداء المحامين المتمرنين.

7- التعرف على اختلاف التدريب باختلاف الخصائص الشخصية لعينة البحث.

8- التعرف على اختلاف أداء المحامين المتمرنين باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس – العمر)

9- التعرف على اختلاف أداء المحامين المتمرنين باختلاف متغيرات (خبرة المحامي الأستاذ المدرب, تقاضي الأجر عن فترة التمرين)

6. أهمية البحث

على المستوى العلمي:

- إغناء مجال البحث في أثر تدريب المحامين على مستوى أدائهم.

- يشكل هذا البحث نقطة بداية يمكن أن ينطلق منها الباحثون في عمل دراسات وأبحاث أخرى مكملة.

على المستوى العملي:

- إن نتائج هذا البحث تساعد فرع دمشق لنقابة المحامين في إتخاذ قرار إداري وتخصيص موارد إضافية للتدريب من خلال تحديد الجوانب الأكثر تأثيراً في الأداء, حيث وجدنا أن هناك حاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أدق, وكذلك حاجة لرفع سوية المحتوى التدريبي وخاصة من حيث أصول التعامل مع الموكلين, كما أن واقع التدريب بحاجة لإجراء دراسة وتقييم لفعالية جلسات التمرين بصورة دورية مما يحسن عملية التدريب الحالية, وهذا ما ينعكس إيجابياً على أداء المحامين المتمرنين.
 - إن تسليط الضوء على هذا الموضوع في فرع دمشق لنقابة المحامين يمكن أن يوجه انتباه الإدارة لمزيد من الدراسات التي من شأنها تحسين الواقع الحالي للنقابة بمختلف الجوانب.
- كما تبرز أهمية هذا البحث في إمكانية الاستفادة منه في باقي فروع نقابة المحامين في سورية مع مراعاة اختلاف المحتوى التدريبي المقدم في تلك الفروع.

7. نموذج البحث

يتكون نموذج البحث من التدريب كمتغير مستقل بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية, المحتوى التدريبي, كفاءة المدرب, تقييم العملية التدريبية), ومن أداء العاملين كمتغير تابع, ومن المتغيرات الديمغرافية (الجنس, العمر, خبرة الأستاذ المدرب, وتقاضي أجر عن فترة التمرين) التي تؤثر على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع, وفيما يلي تعريف بمتغيرات البحث:

التدريب

هو عملية تزويد الفرد بالمهارات المطلوبة بما يتوافق مع احتياجاته المهنية للقيام بالعمل بمستوى الأداء المطلوب, يتم تقديم التدريب في وقت محدد من قبل خبير أو محترف ذو كفاءة عالية في مجال أو وظيفة ذات صلة. (Somasundaram, Egan, 2004)

تحديد الاحتياجات التدريبية

هي طريقة لتحديد ما إذا كانت الحاجة إلى التدريب موجودة، وإذا وجدت، ما هو التدريب المطلوب لسد الفجوة, يسعى إلى تحديد مستويات الوضع الحالي بدقة في الاستطلاعات المستهدفة، المقابلة، الملاحظة، أو ورشة العمل, وتشير الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب إلى المشاكل التي يمكن ترجمتها إلى حاجة تدريبية. (Barbazette, 2006)

بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية المؤثرة في كل من المتغير المستقل (التدريب), والمتغير التابع (الأداء).

المدرب:

هو مؤهل وعنصر تغيير يناط به تنفيذ العملية التدريبية, مشهود له بالتميز والإبداع, يتمتع بكفايات شخصية ولغوية وخبرات أكاديمية وفنية تساعد على التحديد الفوري والصحيح للمخالفات وحلها, والدفع بعناية لمنع التأخير عن التدريب, وتؤهله لاستخدام وتفعيل البرنامج التدريبي بما يتفق مع احتياجات المتدربين, ويتمثل دوره في الملاحظة والإرشاد والتقويم ومساعدة المتدربين على التقييم الذاتي. (محمود 2006, ص31)

المحتوى التدريبي:

هو عبارة عن النظريات والمبادئ والحقائق والمفاهيم والمصطلحات التي يراد إكسابها للمتدرب حتى يتسنى له تطبيق الأنشطة التعليمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العملية. (معمار, 2010, ص 65)

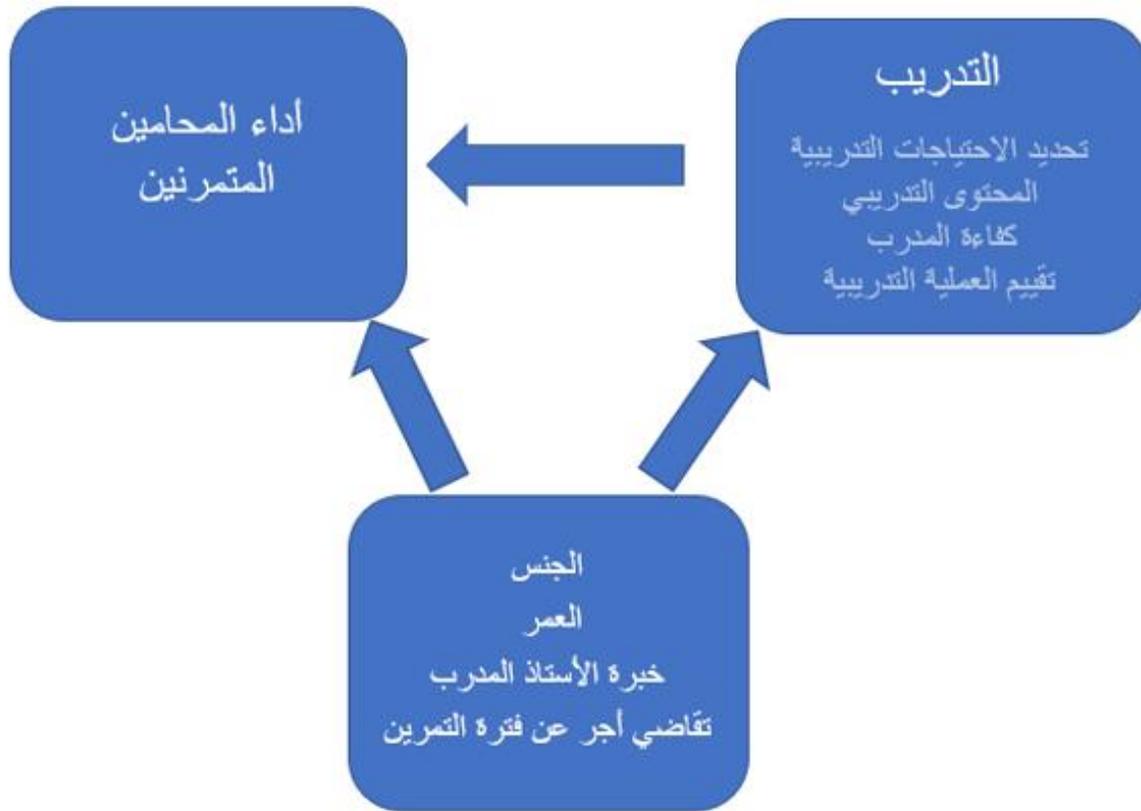
تقييم العملية التدريبية:

هو عملية منهجية لتحليل ما إذا كان البرنامج التدريبي فعال وكفؤ، وكذلك لتقييم ما إذا كان برنامج تدريب الموظفين يتماشى مع أهداف المنظمة وبقي بها. (Andales, 2020)

أداء الفرد للعمل:

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

الشكل رقم (1.2) نموذج البحث

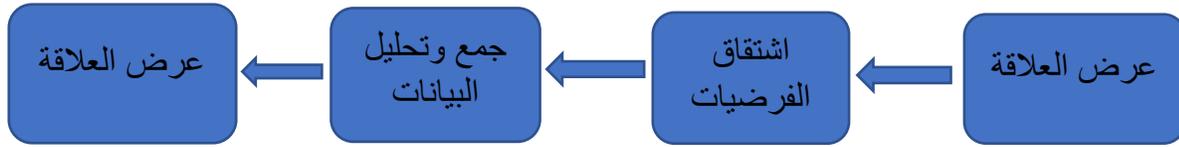


المصدر: إعداد الباحثة

8. منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته تم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي كأسلوب للدراسة, إن التفكير سيكون منصّباً من العام إلى الخاص, أي تم تحويل العلاقة التي تربط بين التدريب والأداء إلى فرضيات قابلة للاختبار, ثم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة لذلك. فإذا دعمت البيانات الفرضية سيتم التوصل إلى استنتاج مفاده أن العلاقة صحيحة وبالتالي ستكون الخطوات المتبعة في البحث على الشكل التالي:

الشكل (1.1) الأسلوب الاستنتاجي



المصدر: إعداد الباحثة

ويعود السبب الرئيسي لاعتماد الأسلوب الاستنتاجي للبحث وجود عدد وافر من الدراسات السابقة التي ربطت بين التدريب والأداء والتي ساعدت في تكوين الإطار المفاهيمي للبحث وفي اشتقاق فرضياته .

- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المحامين المتدربين في فرع دمشق لنقابة المحامين ويبلغ عددهم بحدود ال(1640) محامي متدرب أما فيما يخص عينة البحث فقد تم إجراء مقابلات غير المهيكلة مع نائب نقيب المحامين وأمين سر مجلس نقابة المحامين في سورية, وتوزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية بسيطة من المحامين المتمرنين في فرع دمشق, حيث تم توزيع 200 استبانة واستعاد الباحث ما مجمله (180) كما تم استبعاد (11) استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب تناقض الإجابات أو وجود نمط واحد لدرجة الإجابة ليبلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً (169) ما نسبته 84.5% من عدد الاستبيانات الموزعة وهي نسبة جيدة صالحة للتحليل. وقد احتوت الاستبانة على 29 سؤال موزعة وفق التالي:

الجدول رقم (1.1) توزع عبارات الاستبانة

المحور	العبارات	المجموع
الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية	من 1 - 4	4
الجزء الثاني: أبعاد التدريب	من 5 - 22	18
الجزء الثالث: أداء العاملين	من 23 - 29	7

المصدر: إعداد الباحثة

9. إجراءات البحث والمقاييس المستخدمة:

تم تصميم الاستبيان لدراسة أثر التدريب في أداء العاملين وفقاً لدراسات سابقة ومن ثم استرداد الإجابات عليها وترميزها وتفريغها على برنامج spss لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً للتوصل إلى النتائج ومناقشتها والإجابة على تساؤلات الدراسة ووضع النتائج والتوصيات في ضوء النتائج المحققة.
ويحدد الجدول التالي مجموع العبارات المستخدمة في الدراسة لقياس كل من التدريب والأداء:

الجدول رقم (1.2) الدراسات السابقة المعتمدة في قياس أبعاد البحث

الباحث	العبرة	
المتغير المستقل: التدريب		
(Al-Mzary et al, 2015)	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب من خلال مقارنة الأداء المتوقع له بالأداء الفعلي	تحديد الاحتياجات التدريبية
(Omran, 2016)	محتوى التدريب يتوافق مع الاحتياجات المهنية للمتدرب	
(Al-Mzary et al, 2015)	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل.	
(Mura, 2016)	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل متدرب بشكل خاص حسب احتياجاته المهنية (الدعاوى التي يرغب بالتخصص بها)	
(Georgieva, 2019)	يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة	المحتوى التدريبي
(Georgieva, 2019)	المحتوى التدريبي قابل للتطبيق في الحياة المهنية	
(Georgieva, 2019)	المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارستي للمهنة	
(Hamza, 2012)	يتضمن المحتوى التدريبي حضور جلسات المحاكم وتعلم أصول المرافعة	
(Hamza, 2012)	يتضمن المحتوى التدريبي تعلم أصول التعامل مع الموكلين.	

(kraiger, 2014)	الأساتذة المحاضرين متمكنين بشكل جيد من المحتوى التدريبي	كفاءة المدرّب
(Lam, 2013)	الأساتذة المحاضرين قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين	
(kraiger, 2014)	يقوم الأساتذة المحاضرين بعرض المحتوى التدريبي بشكل واضح	
(kraiger, 2014)	الأساتذة المحاضرين لديهم القدرة على إثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين	
(kraiger, 2014)	يتجاوب الأساتذة المحاضرين مع الأسئلة بشكل مرضي خلال جلسات التمرين	
(Al-Mughayri, 2018)	يتم تقييم المتدربين قبل التدريب للتأكد من توافر المؤهلات والشروط اللازمة لديهم والتي تسمح لهم بممارسة التدريب	التقييم
(Al-Mughayri, 2018)	يتم تقييم التدريب أثناء أداء المتدربين للعمل لمعرفة مدى إتقانهم واكتسابهم للمعلومات التدريبية اللازمة	
(Al-Mughayri, 2018)	يتم دراسة وتقييم فعالية جلسات التمرين بصورة دورية	
(Al-Mughayri, 2018)	يتم تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب	
المتغير التابع: الأداء		
(سكساف, 2007)	أقوم بتأدية الأعمال المطلوبة بشكل صحيح وبدون أخطاء	
(سكساف, 2007)	أمتلك المهارات والمعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة	
(سكساف, 2007)	ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب	

(بنات, 2009)	يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى
(بنات, 2009)	أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي توجه لي
(سكساف, 2007)	لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات
(بنات, 2009)	أضطر للرجوع لأستاذي المدرب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي

المصدر: إعداد الباحثة

10. فرضيات البحث

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والتي أشارت معظمها إلى وجود أثر إيجابي قوي للتدريب في أداء العاملين, مثل دراسات (بن عزة (2016), الهدي (2017), سكساف (2017), نعمان (2018), الشويرخ (2016), (Asfaw(2015) ووفقاً للأسلوب الاستنتاجي الذي يشير إلى الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري والمعرفي للبحث واشتقاق النظريات, تم الاعتماد على أسلوب الفرضية البديلة في صياغة الفرضيات حيث تم وضع الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده على أداء المحامين المتمرنين. وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى كل من الفرضيات الفرعية التالية:

- H1.A: يوجد أثر إيجابي قوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في أداء المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين.
H1.B: يوجد أثر إيجابي قوي للمحتوى التدريبي في أداء المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين.
H1.C: يوجد أثر إيجابي قوي لكفاءة المدرب في أداء المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين.
H1.D: يوجد أثر إيجابي قوي لتقييم العملية التدريبية في أداء المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: يختلف التدريب باختلاف المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث. وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية كل من الفرضيات الفرعية التالية:

- H2.A: يختلف التدريب باختلاف عمر المتمرن.
H2.B: يختلف التدريب باختلاف جنس المتمرن.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف المتغيرات الديمغرافية لهم.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة كل من الفرضيات الفرعية التالية:

H3.A: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف عمر المتمرن.

H3.B: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف جنس المتمرن.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: يختلف أداء المحامين باختلاف متغيرات (خبرة الأستاذ المدرب – تقاضي أجر عن فترة التمرين).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الرابعة كل من الفرضيات الفرعية التالية:

H4.A: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف خبرة الأستاذ المدرب.

H4.B: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف تقاضي أجر عن فترة التمرين.

11. حدود البحث

- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في فرع دمشق لنقابة المحامين.

- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على المحامين المتمرنين المسجلين في فرع نقابة المحامين بدمشق.

- الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال فترة (تشرين الثاني 2020 - كانون الثاني 2021).

- الحدود العلمية: يتناول هذا البحث أربعة أبعاد للتدريب وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية, المحتوى

التدريب, كفاءة المدرب, تقييم التدريب), فيما لم يتناول عدد من الأبعاد التي وردت في الأبحاث السابقة مثل

(التدريب أثناء العمل, الإثراء الوظيفي, الدوران الوظيفي, استراتيجيات التحفيز, المكافأة والاعتراف), وقد تم

تناول الأبعاد المشار إليها لصلتها القوية بمشكلة البحث وهذا ما تم استكشافه من خلال المقابلات غير المهيكلة

التي أجرتها الباحثة في فرع دمشق لنقابة المحامين, حيث تم الإشارة في المقابلة إلى أهمية تحديد الاحتياجات

التدريبية لكل متمرن وتقسيم المحامين إلى فئات حسب احتياجاتهم التدريبية, كما أشير إلى ضرورة الاهتمام

بالمحتوى التدريبي وإنشاء برامج لدراسة الكتب الجامعية والكتب المشهود لها بالعلم والاطلاع مثل كتب مبادئ

القانون -نظرية الالتزام- شرح قانون أصول المحامات, فإذا تمكن المحامي من فهم الوقائع التي تقدمها المراجع

وكان له أرضية علمية حقيقية سوف يجعله قادر على السيطرة على تسيير الدعاوى بالشكل الذي يخدم قضيته

وموكله.¹

وفي هذا الصدد, تم الإشارة أيضاً في المقابلة غير المهيكلة إلى ضرورة إعداد هيئة متخصصة في التمرين وإعداد

المحامي للتأكد من مدى كفاءة الأساتذة المحاضرين, وكذلك تم التأكيد على ضرورة إجراء اختبار دوري

للمتمرنين خلال فترة التمرين للوقوف على مدى نجاح العملية التدريبية.

¹ من المقابلة غير المهيكلة مع المحامي أسامة أبو الفضل

الفصل الثاني الإطار النظري

1. مفهوم التدريب
2. أهداف التدريب
3. أهمية التدريب
4. أنواع التدريب
5. أبعاد التدريب
6. مفهوم أداء العاملين
7. عناصر أداء العاملين
8. خطوات تقييم أداء العاملين
9. تصنيفات أداء العاملين
10. إدارة أداء العاملين
11. قياس أداء العاملين
12. أثر التدريب على أداء العاملين
13. أثر المتغيرات الديمغرافية على أداء العاملين
14. أثر المتغيرات الديمغرافية على التدريب

1. مفهوم التدريب

بحسب كل من معجمي (Oxford, 2019) و (Cambridge, 2019) جاء الشرح اللغوي لكلمة التدريب متطابقاً حرفياً بالتدريب هو "عملية تعلم المهارات التي يحتاجها الشخص للقيام بعمل أو نشاط معين". أما التدريب اصطلاحاً فوفقاً ل (Business Dictionary, 2019) هو "نشاط يهدف إلى نقل التعليمات والمعلومات لتحسين الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها, أو مساعدته على تحقيق المستوى المطلوب من المهارات والمعارف", ويظهر جلياً أن التدريب اصطلاحاً قد أبرز غايته في تحسين الأداء. ورغم أن التدريب أصبح له مفهوم واضح في الدول المتقدمة إلا أن مفهوم التدريب في دول العالم الثالث يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد (جميل, 2016, ص 5), إلا أن هناك الكثير من الكتاب اهتموا بمفهوم التدريب وتم تقديمه على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات, مما يجعل الفرد والجماعة لائقين للقيام بأعمالهم (الغزوي, 2012, ص 20).

ونظراً لأهمية التدريب وازدياد الاهتمام به كان لا بد من تعريفه بشكل واضح, فقد ظهرت الكثير من التعريفات للتدريب وكان (Wilson, 2001, p4) قد بين بأن مصدر هذه التعاريف هو معجم مصطلحات التدريب في لجنة خدمات القوى العاملة, حيث عرّف التدريب بأنه "عملية مخططة لتعديل السلوك أو المعرفة أو المهارات من خلال تجربة التعلم لتحقيق الأداء الفعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة, الغرض منه هو تطوير قدرات الفرد وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة".

(Manpower Services Commission's)

ويبدو أن (Buckley and Caple, 2009, p9) قد استندا إلى التعريف السابق في تعريفهما للتدريب حيث عرفاه على أنه "جهود مخططة ومنهجية لتغيير وتطوير المعرفة, المهارة, الموقف من خلال تجربة التعلم لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة, الغرض منه هو تمكين الفرد من اكتساب القدرات حتى يتمكن من أداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب", فقد أضافا للتعريف السابق أن التدريب هو نشاط منهجي وهو ما تم اعتماده في أغلب التعاريف مؤخراً.

ووفقاً ل (KulKarni, 2013) فإن التدريب هو التطوير المنهجي للمعارف والمهارات والمواقف المطلوبة من قبل العاملين لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل كاف", ويشير مصطلح "تدريب" إلى العملية التي ينطوي عليها تحسين قدرات ومهارات العاملين لأداء وظائف محددة.

ويعتبر كل من (Ameeq and Hanif, 2013) أن عملية التدريب هي عملية شاملة لاكتساب المعرفة, وشحن المهارات والمفاهيم والقواعد أو تغيير المواقف والسلوكيات لتحسين أداء العاملين, كما أنها عملية مستمرة يحصل فيها العامل على المعرفة ويتعرف على كيفية أدائه الجيد في المنظمة.

ووفقاً ل (بخوش, 2015) يعد التدريب عملية تعليمية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد كما أنه عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم. مما سبق يتبين أن التدريب عملية شاملة ومنظمة لاكتساب وتطوير المعارف والمهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها في العاملين والتي تمكنهم من تحسين أدائهم وتلافي نقاط الضعف الحالية.

2. أهداف التدريب

- إن أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها, ومنها:
- رفع مستوى أداء العاملين في النواحي الفنية أو السلوكية التي تقتضيها ظروف العمل, وهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والإدارية.
 - تدريب العاملين لأداء الوظائف المطلوبة في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
 - إعداد العاملين للقيام بأعمال ذات طبيعة تختلف عن العمل الحالي, مما يؤدي إلى تأهيله إلى وظائف أعلية في المستقبل.
 - إعداد العاملين الجدد للقيام بعملهم على أكمل وجه.
 - تحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين وإنجاز مهامهم في المجالات الموكلة إليهم.
 - تخفيف معدل دوران العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة وتقليل كلف الفرص الضائعة (فتاح, 2011).
 - ووفقاً لـ (النجا وعمران, 2013) لا يتوقف التدريب فقط على تطوير قدرات العامل, وإنما يعمل على صقل التفكير والإبداع من أجل اتخاذ الخيار الأفضل في الوقت المناسب وبطريقة إنتاجية جديدة.
 - كما ويساعد التدريب في تحديث المواهب القديمة وتطوير مواهب جديدة, والهدف الرئيسي للتدريب هو التأكد من توافر قوة عاملة ماهرة وراغبة للمنظمة (Sherwani and Mohammed, 2015).
 - بالإضافة لذلك هناك أربعة أنواع أخرى للأهداف:
 - الأهداف الفردية: وهي أهداف مفيدة للعاملين في تحقيق اهدافهم الشخصية, وتعزز بدورها المساهمة الفردية للمنظمة.
 - الأهداف التنظيمية: تساعد المنظمة في هدفها الأساسي عن طريق تحقيق الفعالية الفردية.
 - الأهداف الوظيفية: هي الحفاظ على مساهمة الإدارة على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة.
 - الأهداف الاجتماعية: تضمن أن تكون المنظمة مسؤولة أخلاقياً واجتماعياً عن احتياجات المجتمع وتحدياته.
- (Kulkarni, 2013)

3. أهمية التدريب

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

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

3.1. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

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

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

3.2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:

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

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلونها (جميل ، 2016 ، ص 13)
- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.
- تطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل (درة وزملاؤه, 2008, ص 235)
- تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية وتحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس.
- قدرة الأفراد على التعامل مع موضوعات حساسة كالصراع التنظيمي والضغوط والتوتر والإحباط في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي وإشباع الحاجات التدريبية و التعليمية.
- تنمية الاستعداد لتولي مهام ومسؤوليات جديدة.
- التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى وهو ما يطلق عليه التدريب التحويلي.
- التدريب يُكسب المدرب آفاقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من أثارها على الأداء.

3.3. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بتميز ومستوى عالي من الانجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل، وتظهر أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية في مايلي:

- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد.
- تنمية مهارة التعامل مع الآخرين.

- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- دعم تماسك والتحام المجموعات وتنمية مناخ جيد للتعلم والنمو والتوازن (شتاتحه, 2018, ص31).
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين (درة وزملاؤه, 2008, ص 235).

4. أنواع التدريب

هناك أنواع عديدة ومتنوعة من التدريب لتلبية حاجات مختلف الموارد البشرية والمنظمات, وعلى المسؤولين عن التدريب في المنظمات اختيار الأنواع المناسبة من التدريب, عن طريق التعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد, أيضاً على الأفراد في المنظمات أن يكون لهم دور في اختيار وتحديد نوع أو أنواع التدريب المناسب لهم والمطالبة بتوفيره وتقديمه من جانب المنظمات, ونظراً لتعدد أنواع التدريب فكان من المناسب تصنيف هذه الأنواع بتصنيفات تنظمها, وعليه يمكن تصنيف أنواع التدريب كما يلي:

أ- من حيث التطبيق:

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

ويطبق كل من النوعين المذكورين مع المحامين المتمرنين في مرحلة التمرين, حيث يطبق التدريب العملي خلال تدريب المحامي المتمرن في مكتب أستاذه والتدريب النظري خلال جلسات التمرين.

ب- من حيث عدد الأفراد المتدربين:

- تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.
 - تدريب جماعي: حيث يحصل التدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد.
- (مقابلة, 2011, ص 18)

ويطبق كلا النوعين المذكورين مع المحامين المتمرنين في مرحلة التمرين, حيث يطبق التدريب الفردي خلال تدريب المحامي في مكتب أستاذه, والتدريب الجماعي خلال جلسات التمرين.

ج- من حيث الإلزام:

- التدريب الإلزامي: وهو تدريب إجباري وليس اختياري, وهو مفروض على العاملين في المنظمات وليس لديهم حق رفض هذا التدريب لأنه جزء من عمليات إعداد وتأهيل العاملين في المنظمات.
 - التدريب الإختياري: وهو عكس التدريب الإجباري, فالمتدرب لديه حق الحصول عليه أو عدم الحصول عليه, والمتدرب أمامه خيارات تدريبية عديدة يقوم بإختيار المناسب منها, أيضاً في التدريب الإختياري يختار المتدرب الوقت المناسب لنفسه لحصوله على البرنامج التدريبي وهو ما لا يحق للمتدرب في التدريب الإجباري (أبو النصر, 2017, ص 51).
- ويطبق التدريب الإلزامي مع المحامين في مرحلة التمرين.

د- من حيث التفرغ:

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

ه- من حيث المدة الزمنية:

- التدريب قصير الأجل: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع.
- التدريب طويل الأجل: وفيه تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر. (مقابلة, 2011, ص18)
- ويعتبر تدريب المحامين طويل الأجل كونه يستمر مدة لا تقل عن سنتين.

و- من حيث المكان:

- التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل on-the-job-training: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب, وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.
- التدريب خارج المنظمة ويتضمن التدريب خارج العمل off-the-job-training : أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب, وهذا النوع مناسب في حال عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة. (معمار, 2010, ص 23)
- ويطبق كل من النوعين المذكورين مع المحامين في مرحلة التمرين, حيث يطبق التدريب على العمل خلال تدريب المحامي المتمرن في مكتب أستاذه, والتدريب خارج العمل خلال جلسات التمرين.

ز- من حيث نوع الوظائف:

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية.
- التدريب التخصصي: يتضمن التعرف على المعارف والمهارات لوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.
- التدريب الإداري: ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد منصب إداري. حيث يصنف تدريب المحامين كتدريب تخصصي.

ح- من حيث مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظف الجديد
- التدريب بغرض المعرفة: يستخدم حين تتقادم المعارف والمهارات وتصبح بحاجة لتطوير.
- التدريب بغرض الترقية: يستخدم عند رغبة المنظمة في ترقية عامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى.

ط- من حيث نوع الهدف:

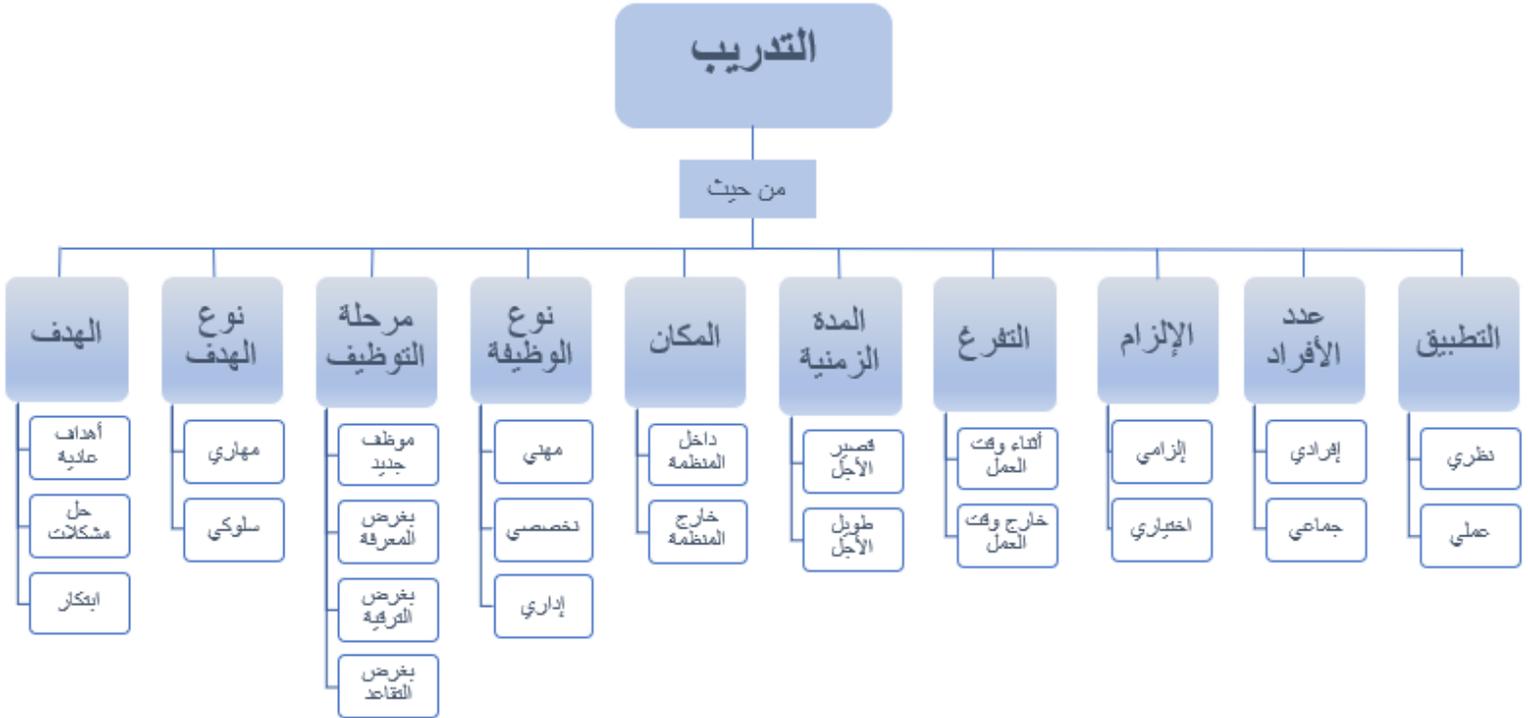
- التدريب على المهارات: يقصد به تحسين مهارات العاملين بما يساعدهم على تحقيق أداء أفضل للمهام التي يقومون بها أو لتدريبهم على أداء مهام جديدة مطلوب منهم القيام بها.

- التدريب السلوكي: قد يطلق عليه تدريب الإتجاهات أو التدريب على قيم وأخلاقيات العمل والإدارة, ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك السلبي إلى أنماط السلوك الإيجابي, وتغيير الآراء ووجهات النظر الخاطئة إلى الصحيحة, وإلى تدعيم الغتجاهات الإيجابية والقيم والأخلاقيات القويمة لدى العاملين في المنظمة. ويطبق كلاً من النوعين المذكورين مع المحامين في مرحلة التمرين.

ي- من حيث الهدف:

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

الشكل (2.1) أنواع التدريب



المصدر: إعداد الباحثة

5. أبعاد التدريب

5.1. تحديد الاحتياجات التدريبية

5.2. المحتوى التدريبي

5.3. كفاءة المدرب

5.4. تقييم التدريب

5.1. تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً أساسياً كما يجب أن يكون عملية مستمرة من أجل تحديد أنواع التدريب التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تنفذ التدريب بشكل مباشر وعشوائي وبدون تحديد للاحتياجات التدريبية تعاني من زيادة في التكلفة وضيق الوقت دون تحقيق الفوائد الفعلية للتدريب، كما يعتبر تحديد الاحتياجات مهماً لإدارة الموارد البشرية ويجب إجراؤه قبل اختيار برنامج التدريب، حيث يتم التركيز أولاً على نقاط الضعف في المنظمة وبالتالي يسهل تحديد التدريب المناسب لتحقيق النتائج المستهدفة بدلاً من التجريب العشوائي، ومن ثم توفير معلومات شاملة عن هذه الاحتياجات حيث يقوم معظم المدربين بإجراء تقييم للاحتياجات قبل البدء ببرامج التدريب بهدف توفير التدريب الفعال، وبعدها يتم التأكد من التكلفة والفوائد للبدء بالبرامج التدريبية المخططة (Mozael, 2015).

وفي هذا الصدد يعرّف (Koafman, 1994) تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها "عملية تعريف وتحديد أولويات متطلبات التدريب"، ويبدأ التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب من تحديد المعارف والمهارات الأساسية اللازمة لتحقيق أقصى قدر من الفعالية في المنظمة (Stockard, 1997).

أما (Randy et al, 2002) عرّف تحديد الاحتياجات بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات الموارد البشرية للمؤسسة والتعبير عنها"، كما يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في:

- تحديد أهداف المنظمة وفعاليتها في الوصول إلى هذه الأهداف.

- التناقضات أو الفجوات بين مهارات الموظفين.

- المهارات المطلوبة للأداء الوظيفي الفعال الحالي.

- التناقضات بين المهارات الحالية والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بنجاح في المستقبل.

وكذلك عرف (Amyan, 2016) الاحتياجات التدريبية على أنها "مجموع التغييرات والتطورات المطلوبة في المعلومات والاتجاهات والمهارات للعاملين من أجل التغلب على المشكلات التي تواجههم في العمل والإنتاج".

5.1.1. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الغرض الأساسي من تقييم الاحتياجات التدريبية هو التأكد من وجود حاجة للتدريب في المقام الأول، وتحديد طبيعة محتوى البرنامج التدريبي، كما أن إجراء التقييم هو وسيلة لجمع المعلومات التي يمكن استخدامها لتحديد نوع التدريب المناسب والمفيد (Stedham, 1980).

يعد إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية أمراً ضرورياً من أجل:

- تحديد التدريب المناسب لوظائف الموظفين.

- تحديد التدريب الذي سيحسن الأداء.

- تحديد ما إذا كان التدريب سيحدث فرقاً.

- التمييز بين احتياجات التدريب والمشكلات التنظيمية.
- ربط الأداء الوظيفي مع الأهداف التنظيمية والنتيجة النهائية.
- الفجوات أو التناقضات بين مهارات الموظف والمهارات المطلوبة لأداء وظيفي فعال.
- المشكلات التي قد لا يتم حلها عن طريق التدريب مثل إعادة الهيكلة ، ورفع مستوى التكنولوجيا ، وما إلى ذلك.
- الظروف التي سيحدث فيها نشاط التدريب والتطوير.

5.1.2. مراحل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

تبدأ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية باكتشاف مشكلات الأداء وقضايا الإنتاجية. عند التعامل مع مخاوف الأداء ، يعد تحديد المتطلبات الخاصة بالوظيفة في شكل أهداف أداء مفيداً بشكل خاص، فهذه الأنواع من الأهداف سلوكية في التصميم ، وهي تفعل الكثير لجعل عملية التحليل وتحديد الاحتياجات أكثر دقة. في المرحلة الرابعة يتم تحديد ووصف الاحتياجات التدريبية بشكل خاص. يمكن أن تنطوي هذه المرحلة على الكثير من العمل الشاق والمحيط ، خاصةً إذا كان الناس قد اتخذوا قراراتهم بالفعل بشأن الاحتياجات الحقيقية. بمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية ، يجب تحليلها فيما يتعلق بجميع العوامل المحيطة ذات الصلة، كما يجب أيضاً تجميعها في هذه المرحلة لمراعاة التسلسل الهرمي للتعلم والتجميع المنطقي للاحتياجات. تتضمن المرحلة السادسة ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية ، وهي بيانات أداء مشابهة لأهداف الأداء ، ولكنها مصممة للاستخدام في أنواع مختلفة من الأساليب التعليمية. تُعرف أيضاً باسم الأهداف التعليمية أو أهداف التعلم.

في المرحلة السابعة والأخيرة من عملية تحليل الاحتياجات التدريبية ، يصبح اختيار التصميم التدريبي الأمثل أمراً ضرورياً. قد تتطلب بعض احتياجات التدريب برامج تدريبية بسيطة إلى حد ما. قد يتطلب البعض الآخر برامج طويلة المدى تشمل عدداً من مجالات الموضوعات المختلفة. يجب أن يجتمع كل شيء أخيراً لتلبية الاحتياجات التدريبية التي تمت تصفيتها من خلال عملية تحليل الاحتياجات التدريبية الكاملة. من المهم أن تظل جميع مراحل العملية مفتوحة لمزيد من التعديلات لضمان التضمين المستمر للمعلومات الجديدة وتعريف المعلومات القديمة. علاوة على ذلك ، سيساعد ذلك على إقناع الموظفين في جميع أنحاء المنظمة بأن آراءهم مهمة وسيتم أخذها في الاعتبار.

وفقاً ل (بيترسون, 1998) ، يتم تقديم مخطط انسيابي لعملية تحديد احتياجات التدريب في الشكل الآتي:

الشكل (2.2) مخطط بيترسون لعملية تحديد احتياجات التدريب



المصدر: إعداد الباحثة

5.1.3 طرق تقييم الاحتياجات التدريبية

يوجد هناك ثلاثة عناصر أساسية لعملية تحليل الاحتياجات التدريبية وهي:

- **التقييم التنظيمي:** يحدد هذا التحليل أجزاء المنظمة التي تتطلب التدريب, وما اذا كان التدريب سيفيد عند تنفيذه, كما يهتم بتحديد ما إذا كان التدريب يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وما إذا كانت المنظمة لديها الميزانية والوقت والخبرة للتدريب, وعادة ما يتم إجراؤه أولاً.
- **تقييم الأفراد:** يحدد هذا التحليل المهارات والمؤهلات الحالية, وكذلك القدرة على التعلم, كما يوضح من يحتاج إلى التدريب ونوع التدريب المطلوب كما يكشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين ومجالات تحسين الكفاءة.
- **تقييم المهام:** تقوم هذه العمليات بجمع المعلومات حول وظيفة معينة , وكذلك تحديد المهام الأساسية والكفاءات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة وفعالية, كما يحدد بشكل أساسي ما إذا كانت هناك أي فجوات بين الكفاءات الموجودة وتلك اللازمة لتحسين الأداء.

يتوجب التركيز على كل نوع من أنواع التقييم وتحديد أفضل مسار للعمل في المنظمة سيساعد على تحسين مختلف الجوانب وبناء برامج تدريب محددة لمعالجة الفجوات وتعزيز الفعالية. (Pradhan, 2011).

5.2. المحتوى التدريبي

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

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

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

- **تحديد طبيعة وثقافة المتدربين:** من حيث الثقافة العامة واللغة والعقيدة والقيم والأعراف الاجتماعية.
- **تحديد مدى أهمية المحتوى:** إن تحديد المحتوى العلمي للدورة التدريبية ذو أهمية لمعرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسته العمل وهذا يساهم في تحديد حجم المادة والكم من المعلومات التي يجب أن يتلقاها المتدرب.
- **الدقة والحدثة:** حداثة المفاهيم العلمية التي تعرض في المادة التدريبية تساهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة ويجب أن تكون هذه المفاهيم وضعت بدقة لا لبس فيها.
- **الإطار العام للمحتوى:** الالتزام بالقيم والأخلاق ومراعاة ذلك عند إعطاء الأمثلة وعرض الجوانب الفلسفية أو توضيح المفاهيم التي تعتمد على الجدل والمنطق بحيث يكون المحتوى في إطاره العام يحظى بدرجة من القبول.
- **التنظيم الداخلي للمعلومات:** إن ترابط المعلومات وتنظيمها داخل المحتوى يساعد على تسلسل الأفكار وتبسيط كل معلومة ، ويتضح هذا في تسلسل مستويات المعرفة ، كما يساعد على اختيار أساليب التدريب وأدواته المناسبة.
- **مدى الدقة في عرض الأفكار:** الدقة في عرض الأفكار وربطها لمستوى المتدرب وأهمية البرنامج التدريب واهتمامات الجهة المستفيدة من هذا البرنامج والتركيز على الأولويات في عرض الأفكار.
- **اللغة وسلامتها:** تتطلب كتابة المادة التدريبية توخي الدقة في اللغة التي كتبت بها هذه المادة ، لذا يفضل عرض المادة على مختصين في اللغة لاختيار العبارات وربط الأفكار.
- **الإبداع والابتكار:** يتطلب إعداد المادة العلمية مهارة في ربط المبادئ العلمية مع واقع البيئة المحلية وعدم عرض أفكار مستعارة من غير ، مما يتيح للمتدرب توظيف المعلومات الواردة في المحتوى التدريبي لتنمية قدراته الابتكارية.
- **الجوانب المعرفية والوجدانية:** إن التركيز على الجوانب المعرفية وحدها يفقد المادة العلمية المرونة والتجاوب من قبل المتدرب ، ولذلك من الضروري إبراز الجوانب الوجدانية ، مثل إثارة الشعور والأحاسيس والانطباعات

حول مقررات الدورة عن طريق التركيز على القيم المثلى في حب العمل وفضله ووجوب إتقانه عند التطبيق العملي قدر الإمكان.

- **وضوح المحتوى:** سهولة وضوح المحتوى تساعد المتدرب على الاكتشاف وحل المشكلات والوصول للمعلومة بطريقة أيسر، حيث تساعد في ذلك أدوات التعليم والنشاطات والمشاريع والتمارين التي تساعد على عملية الإدراك والإتقان وتزويد المحتوى بالمراجع لتمكين المتدرب من الرجوع إليها والحصول على معلومات إضافية. واستكمالاً للمباني السابقة حدد (أبو النصر، 2017، ص 92) مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة ومنها:

- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
- أن تكون مستمدة من واقع المتدربين وذات معنى لهم.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- التركيز على اكساب المتدربين مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية لديهم.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- التركيز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية وتخصصه المهني وطبيعة المهام.
- أن تتناسب مع مستوى المتدربين الذين سيشاركون في البرنامج التدريبي.
- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج وتوجيهاته.

وأمام كل هذه المبادئ والأسس نرى بأن للمحتوى التدريبي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف التدريب فلو كانت جميع العناصر المكونة للعملية التدريبية من مدربين ومنتدربين وطرق ووسائل التدريب وكافة الظروف المحيطة والمشاركة بالعملية التدريبية مثالية وصحيحة، ولم يكن المحتوى التدريبي يرقى لتحقيق غايات التدريب فلن يحقق التدريب غايته.

5.3. كفاءة المدرب

يعد المدرب عنصراً أساسياً في نجاح وإنجاح خطة التدريب، حيث يعد الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين، كما أنه يمثل عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين (شتاتحة، 2018، ص 74).

وقد ميز (أبو النصر، 2009، ص 41) المدرب عن جميع إمكانات التدريب من أدوات ومطبوعات وآلات وحاسبات وغيرها، حيث يقف المدرب وحده متميزاً ومنفرداً، فهو القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، فهو وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشئ أن يتحقق.

وانطلاقاً من الأهمية الكبرى ومدى ثقل المدرب في إنجاز العملية التدريبية فقد بحث الكتاب والمختصون بالمعارف المتعلقة بالمدرب وذهبوا لوضع عدة تعريفات له، فقد عرّف (محمود، 2006، ص 31) المدرب على أنه "موجه مؤهل وعنصر يناد به تنفيذ العملية التدريبية، مشهود له بالتميز والإبداع، يتمتع بكفايات شخصية ولغوية وخبرات أكاديمية وفنية، تساعد على التحديد الفوري والصحيح للمخالفات وحلها، والدفع بعناية لمنع التأخير عن التدريب، وتؤهله لاستخدام وتفعيل البرنامج التدريبي بما يتفق مع احتياجات المتدربين، ويتمثل دوره في الملاحظة والإرشاد والتقييم ومساعدة المتدربين على التقييم الذاتي".

أما (أبو النصر، 2009، ص 41) فقد قدّم المدرب على أنه "الشخص الذي يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير الموقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق

لها بهدف تحقيق غرض معين". وأضاف أيضاً أنه لا بد من توافر الكثير من المعارف والمهارات والصفات في المدرب حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، فالمدرب يجب أن يمتلك مجموعة من المعلومات والنظريات في مجال تخصصه، وأن يكون حاصلاً على مؤهل دراسي مناسب في موضوعات تخصصه، وأن يكون قد مارس التدريب في مجال تخصصه لفترة مناسبة.

5.3.1. أنواع المدربين ومصادر اختيارهم:

يوجد أربعة أنواع من المدربين يوضحها الشكل التالي:

الشكل (2.3) أنواع المدربين



المصدر: إعداد الباحثة

- المدرب المحاضر: هو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.
- المدرب القائد: هو من يتولى تدريب مجموعة من الأفراد "فريق" من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- المدرب التطبيقي: وهو من يكون لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
- المدرب النفسي: وهو من يتوفر لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك والإتجاهات. ومن الجدير بالذكر وفق (شتاتحة, 2018, ص75) أن الجانب النفسي يجب أن يتوفر في الأنواع الثلاثة الأخرى من المدربين لأن التدريب هو تعديل أو تغيير أو تصحيح في المهارات أو المعارف والإتجاهات, فلا يمكن تعديل مهارة أو معرفة دون أن يرافقها تعديل ولو بسيط في الإتجاهات لدى المتدربين فسلوك الفرد الماهر ليس نفسه سلوك الفرد غير الماهر وسلوك الفرد الذي يتميز بالمعارف لن يكون نفس سلوك الفرد الجاهل.
- وجود أنواع للمدربين يفرض اختيار وتحديد نوعية المدرب المناسب للبرامج التدريبية وكذلك للأساليب والإحتياجات التدريبية, فلتحقيق أهداف التدريب بشكل مثالي فعال, لا بد أن يكون المدربون على درجة كبيرة من الكفاءة, ويعهد بالتدريب الأفضل تأهيلاً من حيث التعليم, الخبرة, المعرفة بواجبات التدريب, والمهارة الفنية في إدارة الحلقات التدريبية, وأساليبه المتنوعة, ولاشك أن هناك بعض الصعوبات لاختيار المدربين حيث تختلف آلية اختيارهم وفق:
- ما يملكونه من معرفة فائقة وفهم كبير لطبيعة عملهم.
- قدرتهم على الإقناع.
- قدرتهم التخطيطية.
- القدرة الكبيرة في العلاقات الإنسانية. (أبو النصر, 2009, ص44).

والجدير بالذكر أن المدربين الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشأة لمواجهة الإحتياجات التدريبية للمتدربين، قد يكونوا معينين أصلاً في المنشأة، أو تستعين بهم من جهات أخرى، مثل (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب، وشركات التدريب ..) لفترات زمنية معينة، ومن مصادر الحصول على مدربين (مدربو الإدارة أو المؤسسة نفسها، أساتذة الجامعة، مديرو ورؤساء الإدارات المختلفة، خبراء التدريب من خارج المؤسسة أو الوزارة، زملاء العمل).

ويوضح الشكل التالي مصادر الحصول على المدربين بالاعتماد على ما سبق:

الشكل (2.4) مصادر الحصول على مدربين



المصدر: إعداد الباحثة

5.3.2. المدرب الفاعل

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

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

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

- مهارات التدريب: كالعصف الذهني، والاستكشاف، وحل المشكلات، والحوار والمناقشة، والأنشطة الفردية والجماعية وإدارة الوقت عند الحديث فلا تطويل ممل ولا اختصار مخل، والعمل بروح الفريق تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.

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

- العلم والخبرة: يجب أن يكون المدرب واسع الثقافة، وحسن التصرف، يُرشد الوقت والجهد، يوفر المناخ التنظيمي المناسب ويحرص على تنفيذ الإلتزامات، ونقل الخبرات والتجارب الناجحة لتنمية مهارات وقدرات المتدربين وبرهنة صحة ومصداقية الأدلة التي تطرحها.
 - مهارات الاتصال: الاتصال مهارة إنسانية تحتوي على رسالة يرغب المدرب في توصيلها، وطريقة اتصال وسائل لأداء التدريب بطريقة أفضل والإصغاء بعناية لظروحات المتدربين، ومخاطبتهم بألفاظ واضحة لبناء جسر الاتصال وتدشين العلاقات الإنسانية التي تبنى عن طريق الاتصال الجيد.
 - توفر المهارات القيادية من تخطيط، تنظيم، توجيه، وتقييم للبرنامج والمتدربين على حد سواء.
- ويوضح الشكل التالي مهارات المدرب الفاعل.

الشكل (2.5) مهارات المدرب الفاعل



المصدر: إعداد الباحثة

وأخيراً إن دور المدرب داخل المنظمة يعتمد على العديد من العوامل والتي تشمل حجم المنظمة وأهدافها، وأي المشاكل التي تواجهها، ومدى التغيير الذي تقوم به، وهل هو حالي أو مستقبلي، وأي السياسات التدريبية التي تتبنى، ووضع التدريب الحالي في المنظمة، بالإضافة إلى مهاراته ومعارفه وخبراته وثقافة المنظمة العامة، كلها عناصر تساهم في تحديد دور المدرب فهناك مدربون يساهمون في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم الخطأ وتنفيذ البرنامج وهناك من يطبق فقط الخطة (شتاتحه، 2018، ص74).

5.4. تقييم التدريب

وهي عملية تحديد لفعالية برنامج التدريب كمحاولة للحصول على معلومات عن آثار برنامج التدريب وتقييم قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات . وتنطوي عملية التقييم وفقاً لذلك على أن:

- التقييم عملية مستمرة: لا تنتهي بنهاية البرنامج التدريبي.
- تم توجيه عملية التقييم نحو أهداف محددة.
- يتطلب التقييم استخدام دقيق لأدوات القياس المناسبة لجمع المعلومات واتخاذ القرار.

التقييم هو شكل من أشكال مراقبة الجودة. (Dahiya and Jha, 2011)

يتم تقييم عملية التدريب ومراقبتها لمعرفة ما إذا كان برنامج التدريب مفيداً أم لا؟ ولمعرفة انتقادات المدربين والمتدربين للاستفادة من تطوير عملية التدريب. كما يعني التقييم معرفة كيفية تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، ونقاط القوة والضعف في البرنامج بحيث يمكن تجاوزها في البرامج القادمة لزيادة فعاليته. ويتم خلال التقييم متابعة ومراجعة أحداث التدريب والبرامج والأساليب اللازمة مثل:

- متابعة عيوب خطة التدريب.

- متابعة أداء المدربين الفعال.
- متابعة تطبيق تقنيات الإدارة الحديثة.
- متابعة تحقيق برامج التدريب للنتائج المتوقعة.
- وتتم متابعة وتقييم البرامج في أربعة مراحل:
- قبل برنامج التدريب
- خلال البرنامج التدريبي
- بعد البرنامج التدريبي
- متابعة وتقييم المتدربين بعد بدئهم لعملهم لتحديد مقدار استفادتهم من التدريب الذي حصلوا عليه.

(Amyan, 2016)

وعند قياس فعالية التدريب ، يجب النظر في تكاليف وفوائد برنامج التدريب وهذا يتعلق كثيراً بالعائد على الاستثمار (ROI) الذي سيساعد المنظمة على معرفة ما إذا كانت هناك فعالية للتدريب من حيث الأرباح أم لا. يجب أن يتم التقييم قبل وأثناء وبعد برامج التدريب. وينبغي أن يتم استعراض برنامج التدريب خلال وبعد الانتهاء منه، وينبغي أن يتم ذلك من قبل مشرف التدريب، المدير المباشر، والمتدربين أنفسهم. ويمكن تقييم التدريب بطائفة واسعة من الطرق والوسائل مثل:

- رد الفعل : ماذا يقول المتدربون عن عملية التدريب ؟

- التعلم : الأهداف التي تم الوصول إليها والمعرفة والمهارات المستفادة.

- السلوك : هل يتم تنفيذ المهارات المكتسبة في العمل ؟

- النتائج : الآثار على الأداء. (نجيب ، 2013)

وفي نفس السياق يؤكد (Otuko et al, 2013) أن عملية تقييم التدريب مهمة صعبة ومعقدة لكنها أهم نشاط في عملية التدريب حيث تعتبر المرحلة المنطقية الأخيرة في التدريب وبالتالي يجب على المنظمات تقييم جهود التدريب بصورة منهجية.

فالهدف الرئيسي من تقييم التدريب هو إثبات أن التدريب قد أدى المهمة التي وضع من أجلها في تدريب العاملين ولضمان استخدام المهارات التي تعلموها في المستقبل وهناك أربعة مستويات لتصنيف معايير التدريب وردود أفعال المتدربين وهي:

تقييم تفاعل المتدربين ، تقييم عملية التعلم ، تقييم عملية نقل التعليم ومن ثم تقييم النتائج ، ويمكن تحديد مستوى ردود الفعل من خلال سؤال العاملين عن موقفهم تجاه التدريب الذي خضعوا له.

كما يجب تقييم كل برنامج تدريبي على هذا المستوى على الأقل من أجل توفير برنامج تدريبي أفضل، بالإضافة إلى تقييم أساليب التدريب المستخدمة والمدربين ودرجة تحقيق أهداف التدريب. وتتراوح طرق التقييم من الطرق الرسمية إلى اختبار غير رسمي لفريق التقييم ويتم التقييم قبل التدريب وبعد التدريب من أجل تحديد مقدار التعلم الذي حصل عليه المتدربين، وهناك العديد من الاستراتيجيات لضمان نقل التدريب مثل: ربط أهداف التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، تعظيم التشابه بين محتوى التدريب وبيئة العمل، تشجيع المشرفين للعاملين على استخدام المهارات المكتسبة. مع الإشارة إلى أن بعض المنظمات غير قادرة على إجراء تقييم تدريبي منهجي كما أن بعضها لا تعي أهمية تقييم البرامج التدريبية وقد يكون البعض غير قادر على التقييم.

وقد تستخدم بعض المؤسسات مقاييس قياس قياسية للتدريب مقارنة بمنظمات أخرى، وللقيام بذلك، يقوم خبراء الموارد البشرية في المنظمة بجمع البيانات حول التدريب ومقارنتها بالبيانات المتعلقة بالتدريب في المنظمات

الأخرى في الصناعة وحجمها وبذلك تتكون صورة عامة لدى المنظمة عن كافة نواحي عملية التدريب وتتمكن من تحديد موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى فتستطيع اتخاذ إجراءات وقائية بزيادة التدريب أو زيادة الإنفاق عليه أو حتى بتقليله أو تقليل نفقاته.

ومن الأفضل التفكير في كيفية تقييم التدريب قبل البدء بالتدريب. وتوجد أربعة مستويات يمكن من خلالها تقييم التدريب حيث يتم تقييم التدريب باستخدام إجراءات التفاعل والتعلم والسلوك والنتائج كما سبق توضيحه.

(Raheja, 2015)

ويرتبط تقييم التدريب بالكفاءة والفعالية و التأثير ولا يوجد نموذج متكامل للتقييم و مناسب لجميع الحالات فلكل منها نقاط قوتها وضعفها. والهدف الرئيسي من تقييم التدريب هو تحليل مدى تطابق أهدافه مع أهداف المنظمة, وبمجرد أن يتم تقييم التدريب بدقة ، يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاحه أو فشله كعوامل إيجابية أو سلبية.

وستتمكن المنظمة بعد ذلك من تقييم مدى نجاح استثماراتها في هذا البرنامج, وما الذي تحتاج إلى إضافته لتحسينه وفقاً لاحتياجات العاملين. ويعد تقييم التدريب أمراً مهماً لأنه يساعد المنظمة على تقييم مدى توافق التدريب مع احتياجاته وما إذا كان قد حسن أداء ومهارات العاملين أم لا.

ويمكن تقييم المنظمة من إعادة هيكلة سياساتها كما هو مطلوب من خلال تحديد نقاط الضعف في البرنامج وتجنبها للمساعدة في تحسين أداء العاملين بشكل أكثر كفاءة.

(Tahir and Sajjad, 2013)

ويرى (Laing, 2009) أن مفهوم التقييم يختلف عن مفهوم التحقق في أنه يحاول قياس منفعة التكلفة الإجمالية لبرنامج التدريب وليس فقط تحقيق الأهداف المحددة للتدريب وما لم يتم اتخاذ تدابير الرقابة لتصحيح أي أوجه قصور بعد التدريب، لا يعد التقييم كاملاً وبالتالي فهو غير فعال فالتقييم سمة متكاملة في التدريب إلا أنه قد يكون صعباً لأنه غالباً ما يصعب وضع أهداف قابلة للقياس ويمكن تقييم التدريب باستخدام عدة أساليب:

- الاستبيانات : وهي طريقة شائعة لاستثارة ردود المتدربين على الدورات والبرامج.
- الاختبارات أو الامتحانات: هذه الاختبارات شائعة في الدورات الرسمية ، خاصة تلك التي تؤدي إلى الحصول على شهادة ما, يمكن أيضا استخدام اختبارات نهاية الدورة بعد دورات قصيرة غير معتمدة للتحقق من تقدم المتدربين.

- يمكن الاعتماد على التغذية الراجعة من المشروعات حيث ينظر إليها في بادئ الامر على أنها طرق للتعلم, ولكن يمكنها أيضاً تقديم معلومات قيمة للمدرب حول فهم العاملين للعمل.

- كما توفر التدريبات الهيكلية ودراسات الحالة فرصاً لتطبيق المهارات والتقنيات المكتسبة تحت إشراف المعلمين والمقيمين.

- المقابلات بين المتدربين بعد الدورة أو فترة التعليمات هي تقنية أخرى لجمع المعلومات مباشرة من المتدربين ويمكن أن تكون هذه الوسائل رسمية أو غير رسمية, فردية أو جماعية, وجهاً لوجه أو عبر الهاتف.

6. مفهوم أداء العاملين:

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

وقد اختلف الباحثون والدارسون حول تحديد مفهوم مشترك للأداء, حيث يعطيه كل مفكر أو باحث تفسيراً انطلاقاً من موقعه, تخصصه, أو بحسب هدفه الأساسي, فبحسب (الفروخ, 2010, ص 42) "أداء الفرد للعمل هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله, ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء, وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة, وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير.

أما (بدوي, 1982, ص 310) فقد بين الأداء الوظيفي على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب.

أما (Armstrong, 2006, p7) فقد أوضح أنه غالباً ما يتم تعريف الأداء ببساطة من حيث المخرجات – تحقيق الأهداف الكمية – لكن الأداء لا يتعلق بما يحققه الأشخاص فحسب, بل كيفية تحقيقه.

أما نيكولاس فقد عرّف الأداء بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (المحاسنة, 2013, ص 104).

وفي سياق مختلف عرّف قاموس (Good, 1984, p 575) الأداء بأنه الجهد الذي يقوم به موظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته.

ومن التعاريف الواردة أعلاه يتضح جلياً تداخل عدة مفاهيم بمفهوم الأداء فتارةً يعبر عنه بسلوك وتارةً أخرى يعبر عنه بنتاج الجهد.

7. عناصر أداء العاملين

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والإلمام بها بشكل جيد, ووفقاً ل (الحراشنة, 2011, ص 92) هي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- نوعية العمل المنجز: تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها, ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

فيما يلي شكلاً يوضح عناصر الأداء:

الشكل (2.6) عناصر أداء العاملين



المصدر: إعداد الباحثة

8. خطوات تقييم أداء العاملين

ينبغي تقييم أداء العاملين بطرق علمية ويشير (العلاقي، 2014) في هذا الصدد إلى عدد من الخطوات التي يمر بها تقييم الأداء:

أولاً: تحديد متطلبات التقييم: حيث يقوم المسؤولون في المنظمة بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزلاء ودرجة الابتكار في الأداء .

ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: فهناك طرق كثيرة للتقييم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات.

ثالثاً: تدريب المشرفين: إذ لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وحقيقية.

رابعاً: مناقشة طرق التقييم مع العاملين: لا بد أيضاً من مناقشة طريقة وأهداف التقييم مع العاملين والعناصر التي سيركز عليها هذا التقييم وفائدته وانعكاساته على مستقبل العامل.

خامساً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة: يجب أن يستند قياس أداء العاملين على معايير كمية أو نوعية أو زمنية محددة مسبقاً.

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: فمن حق العاملين معرفة نتيجة التقييم وجوانب القوة والضعف في أدائهم وأن يناقشوها مع رؤسائهم بحرية تامة.

سابعاً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: بعد مناقشة نتائج التقييم يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء.

وفيما يلي شكل يوضح خطوات تقييم الأداء:

الشكل (2.7) خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: إعداد الباحثة

9. تصنيفات أداء العاملين

يتم تصنيف الأداء إلى خمسة عناصر: التخطيط، المراقبة، التطوير، التصنيف والمكافأة. تعني مرحلة التخطيط تحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، وتحديد المهام والجدول الزمنية لإنجاز الأهداف. أما المراقبة فهي المرحلة التي يتم فيها النظر في الأهداف لمعرفة كيفية نجاح الشخص في القيام والوفاء بها، وتعني قياس الأداء بشكل مستمر وتقديم ملاحظات مستمرة للعاملين ومجموعات العمل حول تقدمهم نحو تحقيق أهدافهم، حيث توفر المراقبة المستمرة الفرصة للتحقق من مدى تلبية العاملين لمعايير محددة سلفاً وإجراء تغييرات على المعايير غير الواقعية أو الإشكالية.

أما خلال مرحلة التطوير، من المفترض أن يقوم العاملين بتحسين الأداء الضعيف الذي تم رؤيته خلال الإطار الزمني الذي كان يعمل فيه في المنظمة، حيث أن أوجه القصور في الأداء تصبح واضحة خلال التخطيط ومراقبة العمل ويمكن معالجتها.

أما مرحلة التصنيف فهي تلخيص أداء العامل وتكون مفيدة للنظر في/ ومقارنة الأداء مع مرور الوقت أو بين مختلف العاملين، ولا بد أن تحتاج المنظمات إلى معرفة من هم العمال الذين يتمتعون بأفضل أداء لديهم لنصل في نهاية الدورة إلى مرحلة المكافأة. ويتم تصميم هذه المرحلة المكافأة / والتعرف على السلوك المتميز (Elnaga & Imran, 2013).

10. إدارة أداء العاملين

لقد اقترح (Fletcher, 1996) أن اللبنة الرئيسية في نظام إدارة الأداء هي:

- تطوير مهمة المنظمة وأهدافها.
- تعزيز التواصل داخل المنظمة بحيث لا يدرك العاملين الأهداف وخطة العمل فحسب, بل ويمكنهم المساهمة في صياغتها.
- توضيح المسؤوليات الفردية.
- تعريف وقياس الأداء الفردي.
- تنفيذ استراتيجيات مكافأة مناسبة.
- تطوير الموظفين لتحسين الأداء وتقديمهم الوظيفي أكثر في المستقبل.

11. قياس أداء العاملين

إن تقييم الأداء بحسب (بربر, 2000, ص 284) هو النظام الذي يتم من خلاله مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويتم قياس وتقييم كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي, والمعايير نوعان: العناصر, ومعدلات الأداء. يوضح الشكل التالي أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين والتي سنذكر تفاصيلها.

الشكل (2.8) أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين



المصدر: إعداد الباحثة

أ. العناصر:

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

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

- عناصر غير ملموسة: وهنا يجد المقوم صعوبة في القياس نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيّم من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، والتعاون. (الشوايش، 2002، ص 101).

ب. معدلات أداء العاملين:

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

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

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

- المعدلات الكمية النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة والإتقان (عقيلي، 2005، ص 248).

والجدير بالذكر أن هناك عدة طرق يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد، ويختلف القائمون على الأداء في اتباعهم لطرق التقييم المناسبة، وذلك بحسب عدة اعتبارات يمكن أن تعود لحجم المؤسسة، وطبيعة الأعمال، واعتبارات أخرى.

12. أثر التدريب على أداء العاملين

لا يمكن لأي شركة الحصول على عوائد أعلى دون استخدام مواردها البشرية على أفضل وجه، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا عندما تكون الشركة قادرة على تلبية الاحتياجات المتعلقة بوظيفة موظفيها في الوقت المناسب ، وبناء استراتيجية تدريب جيدة تقابل الاحتياجات التدريبية المطلوبة حالياً ومستقبلاً هو الطريق الوحيد لبناء مستوى الكفاءة المطلوبة لأداء الأعمال بشكل جيد وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

وقد تمت الإشارة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب و الأداء الوظيفي في العديد من الأبحاث السابقة مثل دراسات (سكساف، 2017)، (Appiah, 2010)، (Asfaw, 2015) ، (بن عزة، 2016)، (الشويرخ، 2016) وغيرها، كما تناولت العديد من الأبحاث أيضاً فكرة إنتاجية العامل حيث بينت حقيقة أن الموظفين الراضين عن عملهم سيكون أداءهم الوظيفي أعلى، وبالتالي حرصهم على الاحتفاظ بالوظيفة أعلى، مقارنة بالأشخاص غير الراضين عن وظائفهم.

علاوة على ذلك، إن الموظفين إذا لم يكونوا راضين يزداد معدل دورانهم وبالتالي انخفاض رغبتهم في إظهار الأداء الجيد، وبالتالي فإن أداء الموظفين أعلى عند العمال السعداء والراضين، والإدارة تجد أنه من السهل تحفيز أصحاب الأداء العالي على تحقيق أهداف ثابتة.

ويمكن أن يكون الموظف راضياً فقط عندما يشعر بأنه مؤهل لأداء وظائفه، وهو ما يتحقق من خلال برامج تدريب أفضل، حيث يجب على المنظمة التي تعطي قيمة للمعرفة كمصدر لاكتساب ميزة تنافسية بناء نظام يضمن التعلم المستمر، والطريقة الفعالة للقيام بذلك هي التدريب. كما أن القوى العاملة المدربة جيداً تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف الأداء واكتساب ميزة تنافسية في السوق (Pfeffer, 1994).

إن برامج التدريب والتطوير، باعتبارها واحدة من الممارسات الحيوية لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجاباً على جودة معرفة العمال ومهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تؤدي إلى ارتفاع أداء الموظفين في الوظيفة. (Guest, 1997). ووفقاً ل (Swart et al, 2005) فإن سد الفجوة في الأداء يحتاج إلى تنفيذ تدخل تدريبي ذي صلة من أجل تطوير مهارات وقدرات خاصة للعمال وتعزيز أداء الموظفين، حيث قام بتوضيح المفهوم من خلال توضيح أن التدريب يسهل على المنظمة الاعتراف بأن عمالها لا يؤديون أداءً جيداً، وبالتالي يجب صياغة معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم وفقاً لاحتياجات الشركة، فقد تكون هناك أسباب مختلفة لضعف أداء الموظفين، مثلاً: قد لا يشعرون بدافع لاستخدام كفاءاتهم، أو قد لا يكونون واثقين بما فيه الكفاية من قدراتهم، أو قد يواجهون صراعاً بين العمل والحياة. يجب النظر في جميع الجوانب المذكورة من قبل الشركة أثناء اختيار التدخل التدريبي الأنسب، مما يساعد المؤسسة على حل جميع المشكلات وتعزيز مستوى تحفيز الموظفين للمشاركة وتلبية توقعات الشركة من خلال إظهار الأداء المطلوب.

فإن التعلم من خلال التدريب يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال زيادة أداء الموظفين، وفي تحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى أن تنفيذ برامج التدريب كحل لتغطية مشكلات الأداء مثل سد الفجوة بين المعيار والأداء الفعلي هو وسيلة فعالة لتحسين أداء الموظفين.

13. أثر المتغيرات الديمغرافية على أداء العاملين

تناولت العديد من الدراسات أثر المتغيرات الديمغرافية على الأداء، منها دراسات (Ogunkoya & Hassan, 2014) و (Hartman, 1998) و (Kundson, 1982) وغيرها من الدراسات التي سنتناول في هذا الصدد بعض من نتائجها فيما يلي:

13.1. أثر الجنس على أداء العاملين

يختلف الرجال والنساء بشكل كبير في خصائصهم، على الرغم من أن الجنس يشير إلى الفروق البيولوجية بين الذكور والإناث إلا أن قائمة الفروق الفعلية يحتمل أن تكون طويلة. ومن الجدير بالذكر أن الذكور والإناث يختلفون تلقائياً حيث كقاعدة، الذكور أكثر نشاطاً بدنياً من الإناث، إلا أن الإناث تميل إلى أن تكون أكثر لفظية من الذكور، كما أن الرجال يقدرون الاستقلال والإنجاز، في حين أن النساء يقدرن العلاقات والارتباطات، بالإضافة إلى أن الرجال موجهون نحو العمل "فهم يهتمون بالعمل"، بينما النساء موجهات نحو الناس، فهم يعتنون بالآخرين. (Ogunkoya & Hassan, 2014, p 22).

وفي نفس السياق يرى (Hartman, 1988) أن الرجال أقوى من النساء وأداؤهم دائماً أفضل. أما (Kundson, 1982) يرى أن المرأة لديها استطاعة في أداء العمل لا تقل عن استطاعة الرجل عند إعطائها المميزات ذاتها.

وفي سياق مماثل ، درس كل من (Green, Jegadeesh & Tang, 2009) العلاقة بين الجنس والأداء الوظيفي بين محلي الأسهم في شركات الوساطة المالية، حيث وجدت الدراسة اختلافات كبيرة بين الجنسين في الأداء على أبعاد مختلفة، وأضافت أن النساء أكثر عرضة بكثير من الرجال ليتم تصنيفهم على أنهم (All-Stars)، مما يشير إلى أنهم يتفوقون على الرجال في جوانب أخرى من الأداء الوظيفي.

13.2. أثر العمر على أداء العاملين

إن الدراسات التي تتناول العلاقة بين العمر وأداء العمل نادرة نسبياً، بسبب الصعوبات المنهجية والعملية المتأصلة في هذا النوع من الدراسات. (Alli, 2003) وعند الاطلاع على الدراسات السابقة ل (Davies et al, 1991; Rhodes, 1983; Warr, 1994) نجد في نتائجها أن تأثير العمر على أداء العمل تأثير ضعيف، وقد يكون معدوم. أما في الدراسات التي أجراها (Tillou & Liarte, 2008) أكدت وجود تأثير إيجابي قوي للعمر على أداء المجموعة.

13.3. أثر الأجر المادي على أداء العاملين

تؤثر حزم المكافآت والمزايا المادية على كفاءة الموظف وتزيد من مخرجات الأداء، فهي تزيد من الرضا والإنتاجية، حيث أن منظور الموظف عن المنظمة يكون "إذا كان الأجر جيداً فإن الأداء سيكون جيداً أيضاً، وكذلك سترتفع كمية العمل ونوعية العمل ستصبح أفضل". (Ivancevich & Glueck, 1989) وفي هذا السياق أيد كل من (Suesi,2002; Milkovich & Newman,2005; Heneman, 2005) وجود علاقة إيجابية بين الأجر ومستوى الأداء.

وفي سياق مختلف، يرى (Dewhurst et al, 2010) أن المكافأة هي العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى إيقاف الموظف عن بذل قصارى جهده لتوليد الأفكار الجديدة والابتكار، حيث ينحصر تفكيره على أداء الشركة المالي. إلا أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية ضعيفة أو متوسطة الشدة بين الأجر ومستوى الأداء. (Nagaraju & Pooja, 2017)

14. أثر المتغيرات الديمغرافية على التدريب

تناولت العديد من الدراسات أثر المتغيرات الديمغرافية على الأداء، منها دراسات (Trase, 1991) و (محمد عثمان, 2001) و (Van der Klink, 2001) وغيرها من الدراسات والتي سنتناول في هذا الصدد بعض من نتائجها فيما يلي:

14.1. أثر خبرة الأستاذ المدرب على التدريب

أكدت الدراسات أن للمدرب دور كبير وأثر فعال في نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فعالية التدريب، حيث ترى (محمد عباس وآخر, 1999م، ص 120) أن نجاح البرنامج التدريبي أو فشله يتوقف بدرجة كبيرة على المدرب، ويرى (Trase, 1991, p.445) أن المدربين هم أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التدريبية ويقومون بالإرشاد والمساعدة للمتدربين ويوفرون الخبرة في مادة التدريب، كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في تقييم نظم التدريب، وعلى ذلك فإن جودة نظام التدريب ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين.

كما يؤكد (محمد عثمان, 2001, ص60) على أن المدرب هو العنصر الأساسي في عملية التدريب لإحداث التغييرات المطلوبة في الأفراد والجماعات وما من شك في أن دوره يتزايد باستمرار وأصبحت وظيفته أكثر تعقيداً وأهمية بسبب صعوبة تقبل الأفراد والجماعات لتغيير مفاهيمها وأنماط سلوكها, كما يتوقف نجاح التدريب على المدرب الماهر الخبير القادر على تدريب المعلم المتميز لعصر يعتبر فيه النظام التعليمي الذي يعد فرداً متوسط القدرات غير مناسب, ولذلك فالمدرب في ظل الثورة التكنولوجية والعلمية لم يعد دوره دور مصدر وناقل للمعرفة بل أصبح دوره منظماً ومعداً لظروف وشروط وأجواء وبيئة التدريب.

14.2. أثر عمر المتدرب على التدريب

لقد أفاد (Van der Klink, 2001) بأن هناك نتائج مختلطة من الدراسات التي تبحث في تأثير عمر المتدرب على عملية نقل التدريب. حيث أفاد (Hastings, 1994) أن المتدربين الأكبر سناً واجهوا صعوبة أكبر في تلقي التدريب وتطبيقه على العمل, كما أظهر كبار السن إتقاناً أقل لمواد التدريب من البالغين أصغر سناً حسب (Chen et al, 2006).

أما (Thijssen, 2006) فقد وجد أن المتدربين الأكبر عمراً والذين لديهم مجموعة متنوعة من خبرات العمل أظهروا مشاكل أقل في تحقيق أهداف التدريب وتطبيقه على العمل.

14.3. أثر جنس المتدرب على التدريب

وفقاً لبحث (Kim, Murmann, and Lee 2009) في السلوك التنظيمي يختلف كل من الموظفين والموظفات في جوانب معينة, إذا كانت هذه الاختلافات بين الجنسين تتخلل سياق التدريب وتنمية الموارد البشرية, فيمكننا أن نتوقع ردود أفعال معتدلة بين الجنسين على التدريب. وفي المقابل وفقاً لفرضية التشابه بين الجنسين (Hyde 2014), يتشابه الذكور والإناث في معظم المتغيرات النفسية, إذا كانت هذه الفرضية سارية أيضاً في سياق التدريب وتنمية الموارد البشرية فيمكننا أن نفترض أن تقييمات المسح للنساء والرجال متشابهة.

الفصل الثالث الإطار العملي

1. لمحة عن فرع نقابة المحامين بدمشق
2. جمع البيانات وتحليلها
3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. لمحة عن فرع نقابة المحامين بدمشق

يهدف التمرين في النقابة إلى رفع مستوى المحامين المتمرنين العلمي والقانوني، وتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا في مجال التطبيق العملي، لممارسة مهنة المحاماة وفق تقاليدھا وأعرافها بما ينسجم مع أحكام قانون تنظيم مهنة المحاماة ونظامها الداخلي.

وقد ورد في المقابلة غير المهيكلة أن فترة التمرين من أهم محطات حياة المحامي وغالباً ما تكون هذه الفترة الأساس الصحيح في انتقال المحامي المتمرن إلى محامي أستاذ يستقل بمكتبه¹. إن مدة التمرين سنتان، على المتمرن خلالها أن يواظب على مكتب أستاذه وأن يحضر جلسات المحاكم وسماع محاضرات التمرين، ويجوز عند الاقتضاء تمديد التمرين لمدة لا تزيد عن سنة، ويقضي المتمرن مدة تمرينه في مكتب محام مضى على تسجيله أستاذاً مدة سبع سنوات على الأقل ولا يقبل في مكتب واحد أكثر من محامين متمرنين إلا بإذن خاص من مجلس الفرع، ويشترط أن يكون مكتب الأستاذ ملائماً للتمرين وأن يتحقق مجلس الفرع من أن المكان المخصص للمتمرن يلائم احتياجاته، كما يجب أن يحتوي المكتب على مكتبة تضم على الأقل القوانين والكتب والمؤلفات والمجلات القانونية اللازمة لممارسة المهنة.

كما يتوجب على المحامين المتمرنين حضور جميع محاضرات ودروس التمرين والمشاركة الفعلية في كل المناقشات والمناظرات التطبيقية الجارية فيها، ولايجوز أن يتغيب عن حضورها إلا لمعذرة مقبولة، تحت طائلة اعتباره مخالفاً بشروط التمرين، حيث يضع مجلس النقابة في النصف الأول من كانون الثاني من كل عام برنامجاً عاماً لمحاضرات التمرين للتقيد بها من قبل الفروع كافة، يضمه بعض المحاضرات التي تقام بإشرافه لدى أي فرع من الفروع ويمكن دعوة متدربي فروع أخرى للحضور، وعلى مجلس فرع النقابة بدوره تنظيم محاضرات التمرين حيث يُنظم على ضوء برنامج العام الذي يتم وضعه من قبل مجلس النقابة برنامجاً للمحاضرات بحيث يُتاح للمتمرنين التمرس في مختلف نشاطات المهنة علمياً ومسلكيًا وتطبيقياً، وتبدأ المحاضرات في شهر آذار من كل عام.

يُشرف رئيس مجلس فرع النقابة على محاضرات التمرين ويعاونه لجنة يعينها تدعى لجنة التمرين، وتقتصر اللجنة على مجلس الفرع منهاجاً كاملاً لكل المحاضرات وقائمة بالمحاضرين على ضوء الموضوعات المقررة في برنامج الفرع، على أن تُضمن لجنة التمرين البرنامج السنوي للمحاضرات المواضيع الرئيسية التالية:

- المحاضرات العلمية: وتستهدف تأمين المحامين المتمرنين ومدھم بالثقافة القانونية لغةً وفقهاً.
- المحاضرات والدروس التطبيقية: وتستهدف إعداد المحامين المتمرنين من الناحية المهنية العلمية، وتزويدهم بالمعلومات والدراسات الضرورية التي تمكنهم من مزاولة المهنة على أفضل وجه.

- المحاضرات المسلكية والمهنية: وتستهدف إكساب المحامين المتمرنين تقاليد المهنة وأعرافها، وإطلاعهم على نصوص قانون تنظيم مهنة المحاماة وأنظمتها الأساسية وكيفية إقامة علاقتهم من الناحية المسلكية مع زملائهم، ومع القضاة، ومع موكليهم، وتوطيد صلاتهم بالنقابة ومؤسساتها المختلفة والفرع الذي ينتسب إليه كل منهم.

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

¹ من المقابلة غير المهيكلة مع المحامي أسامة أبو فضل

أما عن ما يتم به العمل فعلياً فقد ورد في المقابلة غير المهيكلة أن جلسات التمرين نظرية وليست عملية، المتمرّن مستمع وليس متحدث وناطق، كما أنه ليس هنالك ضبط للمتمرّن وكثير من المتدربين غير ملتزمين في المواظبة على الدوام في المكتب وأمام المحاكم، كما أنه لا يوجد اختبار دوري أثناء فترة التمرين من الهيئة المشرفة على التمرين، بالإضافة إلى التساهل عند اختبار المتمرّن، بالإضافة إلى عدم وجود هيئة متخصصة في التمرين وإعداد المحامي.¹

2. جمع البيانات وتحليلها:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان الكترونياً على عينة عشوائية من المحامين المتمرّنين المسجلين لدى فرع نقابة المحامين بدمشق بلغت (200) مفردة وتم استرداد (169) استبانة ما نسبته 84.5% وهي نسبة جيدة صالحة للتحليل، ثم تم تفرّغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة رقم 22 ليتم قياس درجة ثبات وصدق المقياس واتساقه وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

- اختبار الموثوقية عن طريق معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.
- اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء).
- الاختبارات الوصفية والتوزيعات التكرارية.
- اختبار t-test للعينات المستقلة.
- تحليل التباين ANOVA، والاختبار البعدي Bonferroni.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise.

3.1. قياس درجة ثبات المقياس:

قامت الباحثة بفحص الثبات الداخلي لمقاييس الاستبيان باستخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، وتم فحص عبارات كل مقياس على حدة، حيث يبين الجدول رقم (3.1) نتائج معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة والاستبيان كاملاً:

الجدول (3.1) – اختبار اعتمادية المقياس

المقياس	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	درجة الثبات
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.748	مقبول
المحتوى التدريبي	0.835	متوسط
كفاءة المدرب	0.904	عالي
تقييم العملية التدريبية	0.866	متوسط
التدريب (المتغيرات المستقلة مجتمعة)	0.920	عالي
الأداء	0.738	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

¹ من المقابلة غير المهيكلة مع المحامي محمد سمير بطرني

يُلاحظ من الجدول رقم (3.1) أن قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغيرين الأساسيين في البحث تتراوح بين 0.738 و 0.904، وتبلغ قيمة معامل الثبات للمتغيرات المستقلة مجتمعةً 0.920 وللمتغير التابع 0.738 وجميع هذه المقاييس أكبر من المقبول 0.6 وتدل على جودة أسئلة الاستبيان وبالتالي يمكن القول أن اعتمادية المقياس محققة (Mamahit & Worng, 2016:133-144).

3.2. اختبار التحليل العاملي الاستكشافي

ويستخدم هذا الاختبار في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات، حيث تم إجراء هذا الاختبار لكل محور من محاور الدراسة، حيث استخدمت الباحثة طريقة الـ principle components, وتم تدوير العوامل حيث اعتمدت الباحثة طريقة Varimax, كما تم قياس جودة البناء باستخدام اختبار (KMO and Bartlett's test of sphericity) ويتوضح ذلك تفصيلاً فيما يلي:

- البعد الأول: (تحديد الاحتياجات التدريبية)

الجدول (3.2): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور تحديد الاحتياجات التدريبية

نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل	نسبة تفسير التباين العامل	قيمة الدلالة	جودة البناء (KMO)	فقرات البعد
0.789	57.195	0.000	0.628	1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب من خلال مقارنة الأداء المتوقع له بالأداء الفعلي
0.703				2. محتوى التدريب يتوافق مع الاحتياجات المهنية للمتدرب
0.819				3. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل.
0.708				4. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل متدرب بشكل خاص حسب احتياجاته المهنية

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.628 أي أكبر من 0.5، الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05، الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة، كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 57.195% من التباين الكلي للمتغير، وفي المقابل تشير نتائج تشبع الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

- البعد الثاني: (المحتوى التدريبي)

الجدول (3.3): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور المحتوى التدريبي

نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل	نسبة تفسير التباين العامل	قيمة الدلالة	جودة البناء (KMO)	فقرات البعد
0.803	61.133	0.000	0.824	5. يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة
0.797				6. المحتوى التدريبي قابل للتطبيق في الحياة المهنية
0.834				7. المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أوجهها أثناء ممارستي للمهنة
0.738				8. يتضمن المحتوى التدريبي حضور جلسات المحاكم وتعلم أصول المرافعة
0.732				9. يتضمن المحتوى التدريبي تعلم أصول التعامل مع الموكلين.

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.824 أي أكبر من 0.5, الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05, الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 61.133% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

- البعد الثالث: (كفاءة المدرب)

الجدول (3.4): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور كفاءة المدرب

نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل	نسبة تفسير التباين العامل	قيمة الدلالة	جودة البناء (KMO)	فقرات البعد
0.872	72.376	0.000	0.880	10. الأساتذة المحاضرين متمكنين بشكل جيد من المحتوى التدريبي
0.862				11. الأساتذة المحاضرين قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين
0.886				12. يقوم الأساتذة المحاضرين بعرض المحتوى التدريبي بشكل واضح
0.853				13. الأساتذة المحاضرين لديهم القدرة على إثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين
0.772				14. يتجاوب الأساتذة المحاضرين مع الأسئلة بشكل مرضي خلال جلسات التمرين

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.880 أي أكبر من 0.5, الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05, الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 72.376% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشبع الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

- البعد الرابع: (تقييم العملية التدريبية)

الجدول (3.5): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور تقييم العملية التدريبية

نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل	نسبة تفسير التباين العامل	قيمة الدلالة	جودة البناء (KMO)	فقرات البعد
0.802	71.55 3	0.000	0.803	15. يتم تقييم المتدربين قبل التدريب للتأكد من توافر المؤهلات والشروط اللازمة لديهم والتي تسمح لهم بممارسة التدريب
0.896				16. يتم تقييم التدريب أثناء أداء المتدربين للعمل لمعرفة مدى إتقانهم واكتسابهم للمعلومات التدريبية اللازمة
0.869				17. يتم دراسة وتقييم فعالية جلسات التمرين بصورة دورية
0.813				18. يتم تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.803 أي أكبر من 0.5, الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05, الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 71.553% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشبع الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

- المتغير التابع (الأداء):

الجدول (3.6): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات محور الأداء

نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل	نسبة تفسير التباين العامل	قيمة الدلالة	جودة البناء (KMO)	فقرات البعد
0.714	58.962	0.000	0.796	19. أقوم بتأدية عملي بشكل صحيح وبدون أخطاء
0.782				20. أمتلك المهارات والمعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة
0.626				21. ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب
0.700				22. يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى
0.761				23. أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي توجه لي
0.710				24. لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات
0.798				25. أضطر للرجوع لأستاذي المدرب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.796 أي أكبر من 0.5, الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05, الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 58.962% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3.

3.3. اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء) لأداة البحث:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من محاور المقياس ومحورها الكلي وفق التالي:

- البعد الأول: (تحديد الاحتياجات التدريبية) للمتغير المستقل (التدريب)

الجدول (3.7): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والبعد الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية)

فقرات البعد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
26. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب من خلال مقارنة الأداء المتوقع له بالأداء الفعلي	0.741	0.000
27. محتوى التدريب يتوافق مع الاحتياجات المهنية للمتدرب	0.656	0.000
28. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل.	0.780	0.000
29. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل متدرب بشكل خاص حسب احتياجاته المهنية	0.723	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- البعد الثاني: (المحتوى التدريبي) للمتغير المستقل (التدريب)

الجدول (3.8): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والبعد الثاني (المحتوى التدريبي)

فقرات البعد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
30. يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة	0.734	0.000
31. المحتوى التدريبي قابل للتطبيق في الحياة المهنية	0.734	0.000
32. المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارستي للمهنة	0.791	0.000
33. يتضمن المحتوى التدريبي حضور جلسات المحاكم وتعلم أصول المرافعة	0.724	0.000
34. يتضمن المحتوى التدريبي تعلم أصول التعامل مع الموكلين.	0.748	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الثاني (المحتوى التدريبي) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثاني من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- البعد الثالث: (كفاءة المدرب) للمتغير المستقل (التدريب)

الجدول (3.9): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والبعد الثالث (كفاءة المدرب)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.853	35. الأساتذة المحاضرين متمكنين بشكل جيد من المحتوى التدريبي
0.000	0.848	36. الأساتذة المحاضرين قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين
0.000	0.869	37. يقوم الأساتذة المحاضرين بعرض المحتوى التدريبي بشكل واضح
0.000	0.825	38. الأساتذة المحاضرين لديهم القدرة على إثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين
0.000	0.735	39. يتجاوب الأساتذة المحاضرين مع الأسئلة بشكل مرضي خلال جلسات التمرين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الثالث (كفاءة المدرب) كانت مرتفعة - ما عدا العبارة /39/ كان معامل ارتباطها متوسطاً - وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الثالث من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- البعد الرابع: (تقييم العملية التدريبية) للمتغير المستقل (التدريب)

الجدول (3.10): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والبعد الرابع (تقييم العملية التدريبية)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.797	40. يتم تقييم المتدربين قبل التدريب للتأكد من توافر المؤهلات والشروط اللازمة لديهم والتي تسمح لهم بممارسة التدريب
0.000	0.873	41. يتم تقييم التدريب أثناء أداء المتدربين للعمل لمعرفة مدى إتقانهم واكتسابهم للمعلومات التدريبية اللازمة
0.000	0.840	42. يتم دراسة وتقييم فعالية جلسات التمرين بصورة دورية
0.000	0.773	43. يتم تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الرابع (تقييم العملية التدريبية) كانت جميعها مرتفعة تقريباً وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الرابع من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

- المتغير التابع (الأداء):

الجدول (3.11): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و محور الأداء

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.667	44. أقوم بتأدية عملي بشكل صحيح وبدون أخطاء
0.000	0.698	45. أمتلك المهارات والمعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة
0.000	0.558	46. ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب
0.000	0.617	47. يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى
0.000	0.664	48. أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي توجه لي
0.000	0.656	49. لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات
0.041	0.158	50. أضطر للرجوع لأستاذي المدرب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمتغير التابع (الأداء) كانت جميعها متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ماعدا العبارة رقم 25 كان معامل الارتباط فيها منخفض إلا أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المتغير التابع من أداة الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

3.4 خصائص العينة:

تكونت عينة الدراسة من 169 مفردة من المحامين المتمرنين المسجلين لدى نقابة المحامين بدمشق، ونبين فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والمتمثلة في الجنس، العمر، خبرة المحامي الأستاذ، الأجر خلال فترة التمرين:

• الجنس:

الجدول (3.12) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل (3.1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الجنس</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ذكر</td> <td>98</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> <td>71</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>169</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	الجنس	التكرار	النسبة المئوية	ذكر	98	58%	أنثى	71	42%	المجموع	169	100%	<p>The pie chart displays the gender distribution of the sample. The male segment (blue) represents 57.99% of the total, while the female segment (green) represents 42.01%.</p>
الجنس	التكرار	النسبة المئوية											
ذكر	98	58%											
أنثى	71	42%											
المجموع	169	100%											
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS													

يبين الجدول رقم (3.7) والشكل رقم (3.1) أن نسبة عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في العينة وهذا يتطابق مع واقع بأن عدد الذكور المسجلين لدى نقابة المحامين بدمشق أكبر من عدد الإناث بعد التخرج من كلية الحقوق، حيث يتجه أغلب الخريجين الذكور إلى الانتساب إلى نقابة المحامين لممارسة مهنة المحاماة، فيما يفضل الإناث العمل الإداري في القطاع الخاص أو الحكومي على العمل في مهنة المحاماة بسبب طبيعة وصعوبة المهنة التي تتطلب جهد كبير في المحاكم ومع الموكلين إضافةً إلى تفضيل الموكلين لتوكيل محامين ذكور أكثر من الإناث، وإن كان الفارق بين نسبة الذكور والإناث في العينة ليس بالكبير وهذا ما يشير إلى وجود توجه جديد للإناث للعمل في مهنة المحاماة وتغلبها على مشقة العمل فيها إضافةً إلى تغيير وجهة نظر الناس بقدررة المرأة على العمل في مجال المحاماة.

• العمر:

الجدول (3.13) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل (3.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>العمر</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>من 22-26 سنة</td> <td>67</td> <td>39.6%</td> </tr> <tr> <td>من 27-31 سنة</td> <td>60</td> <td>35.5%</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 31 سنة</td> <td>42</td> <td>24.9%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>169</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	العمر	التكرار	النسبة المئوية	من 22-26 سنة	67	39.6%	من 27-31 سنة	60	35.5%	أكثر من 31 سنة	42	24.9%	المجموع	169	100%	<p>Bar chart showing the distribution of the sample by age group. The Y-axis is Percent (0 to 40). The X-axis is age. The bars represent: 22-26 years (39.64%), 27-31 years (35.50%), and 31 years and older (24.85%).</p>
العمر	التكرار	النسبة المئوية														
من 22-26 سنة	67	39.6%														
من 27-31 سنة	60	35.5%														
أكثر من 31 سنة	42	24.9%														
المجموع	169	100%														
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS																

يبين الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي لا تتجاوز 31 سنة حيث تبلغ نسبتهم حوالي 75% وهذا ما يعكس وضع مجتمع البحث حيث أن أغلب المحامين المتمرنين المسجلين لدى نقابة المحامين بدمشق هم من فئة الشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 30-31 عام والذين اختاروا الانتساب إلى نقابة المحامين بعد التخرج من كلية الحقوق مباشرةً.

• خبرة المدرب (المحامي الأستاذ) :

الجدول (3.14) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير خبرة المحامي الأستاذ	الشكل (3.3) – توزيع عينة الدراسة حسب خبرة المحامي الأستاذ												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>خبرة المحامي الأستاذ</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أقل من 15 سنة</td> <td>62</td> <td>36.7%</td> </tr> <tr> <td>15 سنة فأكثر</td> <td>107</td> <td>63.3%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>169</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	خبرة المحامي الأستاذ	التكرار	النسبة المئوية	أقل من 15 سنة	62	36.7%	15 سنة فأكثر	107	63.3%	المجموع	169	100%	<p>experience</p> <p>15 من أقل سنة أكثر سنة 15</p>
خبرة المحامي الأستاذ	التكرار	النسبة المئوية											
أقل من 15 سنة	62	36.7%											
15 سنة فأكثر	107	63.3%											
المجموع	169	100%											
المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS													

يبين الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة يتدربون لدى محامين أساتذة لديهم خبرة تبلغ 15 سنة فأكثر في ممارسة مهنة المحاماة، حيث بلغت نسبتهم 63.3% وهي نسبة مرتفعة تشير إلى تفضيل المحامين المستجدين المنتسبين إلى نقابة المحامين للتدريب تحت إشراف محامين أساتذة لديهم خبرة كبيرة للعمل في المحاماة للاستفادة من خبرتهم عبر السنين التي قضاوها في معالجة مختلف القضايا التي عملوا بها خلال مسيرتهم المهنية.

• الأجر خلال فترة التمرين:

الجدول (3.15) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر خلال فترة التمرين	الشكل (3.4) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر خلال فترة التمرين												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الأجر خلال فترة التمرين</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>نعم</td> <td>14</td> <td>8.3%</td> </tr> <tr> <td>لا</td> <td>155</td> <td>91.7%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>169</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	الأجر خلال فترة التمرين	التكرار	النسبة المئوية	نعم	14	8.3%	لا	155	91.7%	المجموع	169	100%	<p>salary</p> <p>نعم لا</p>
الأجر خلال فترة التمرين	التكرار	النسبة المئوية											
نعم	14	8.3%											
لا	155	91.7%											
المجموع	169	100%											
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS													

يبين الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة المتمثلة بالمحامين المتمرنين المسجلين لدى نقابة المحامين بدمشق وبنسبة 91.7% لا يتقاضون أجور من المحامين الأساتذة الذين يتدربون لديهم خلال فترة التمرين، حيث أن أغلب المحامين الأساتذة يعتبرون المحامي المتمرن في فترة تدريب وتعلم فقط وبالتالي تكفيهم الخبرة والمعرفة

التي يكتسبونها من خلال تدريبهم واحتكاكهم بأساتذتهم دون أن يكون من واجبهم دفع أجور لهؤلاء المحامين المتمرنين على الرغم من أن المحامي الأستاذ يستفيد من جهود المتمررن في العمل.

3.4. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) لكافة أبعاد الدراسة، وأخذت كل إجابة أهمية نسبية.

حيث يبين الجدول التالي مقياس ليكرت المستخدم:

جدول (3.16) – مقياس لايكيرت الخماسي

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

ويمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي عن طريق:

- احتساب المدى بين أكبر رقم بمقياس ليكرت وهو /5/ و أصغر رقم وهو /1/ فيكون المدى:
المعيار = (درجة الإجابة العليا – درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات الإجابة

$$4 = 1 - 5$$

- بعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي :

$$0.8 = 5 / 4$$

فيكون اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية كما هو موضح في الجدول رقم (14):

الجدول (3.17) – اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية

المستوى	الإجابة	المتوسط
منخفض	غير موافق بشدة	1 - 1.8
	غير موافق	1.81 - 2.6
متوسط	حيادي	2.61 - 3.4
مرتفع	موافق	3.41 - 4.2
	موافق بشدة	4.21 - 5

المصدر – (عبد الفتاح، 2004: 540-541)

ونبين فيما يلي نتائج التحليل وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا:

كما استخدمت الباحثة تحليل One-Sample T-Test لمعرفة إذا ما كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة على كل محور من محاور الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3.4) أم تختلف عنها جوهرياً.

● تحديد الاحتياجات التدريبية:

الجدول (3.18) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـ تحديد الاحتياجات التدريبية

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تحديد الاحتياجات التدريبية
منخفض	غير موافق	3	1.110	2.57	1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب من خلال مقارنة الأداء المتوقع له بالأداء الفعلي
متوسط	محايد	2	1.157	2.73	2. محتوى التدريب يتوافق مع الاحتياجات المهنية للمتدرب
متوسط	محايد	1	1.167	2.97	3. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل.
منخفض	غير موافق	4	1.134	2.28	4. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل متدرب بشكل خاص حسب احتياجاته المهنية (الدعاوى التي يرغب بالتخصص بها)

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الجدول (3.19) – تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية (القيمة المقارنة 3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.000	-9.776	1.059	2.60	تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

بناءً على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (3.19) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير تحديد الاحتياجات التدريبية يبلغ (2.60) وبانحراف معياري يبلغ (1.059) فهي أقل من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم تقديمها للمحامين المتمرنين المنتسبين إلى نقابة المحامين بدمشق خلال فترة التمرين.

ويبين الجدول (3.18) أيضاً أن اتجاه إجابات أفراد العينة للموافقة بدرجة متوسطة على العبارتين /3/ و /2/ على الترتيب وهذا يشير إلى تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وفق متطلبات العمل بدرجة متوسطة، كما أن محتوى التدريب يتوافق مع إلى حد ما مع الاحتياجات المهنية للمتدربين مما يجعل من ذلك نقطة قوة تؤثر إيجاباً على الأداء ، فيما كانت نقاط الضعف في اتجاه إجابات المبحوثين على العبارتين /1/ و /4/ نحو عدم الموافقة وهذا يبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين لا يتم من خلال مقارنة الأداء المتوقع لهم بالأداء الفعلي، كما أنه لا يتم لكل متدرب حسب احتياجاته المهنية أو الدعاوى التي يرغب بالتخصص بها.

• المحتوى التدريبي:

الجدول (3.20) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـ **المحتوى التدريبي**

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى التدريبي
مرتفع	موافق	4	1.052	3.47	5. يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة
مرتفع	موافق	3	0.937	3.66	6. المحتوى التدريبي قابل للتطبيق في الحياة المهنية
مرتفع	موافق	1	1.024	3.71	7. المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارستي للمهنة
مرتفع	موافق	1	1.086	3.71	8. يتضمن المحتوى التدريبي حضور جلسات المحاكم وتعلم أصول المرافعة
متوسط	محايد	5	1.258	3.34	9. يتضمن المحتوى التدريبي تعلم أصول التعامل مع الموكلين.
مرتفع	موافق		1.071	3.578	النتيجة الإجمالية للمحتوى التدريبي

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الجدول (3.21) – تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد المحتوى التدريبي

(القيمة المقارنة 3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.000	4.919	0.975	3.76	المحتوى التدريبي

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

بناءً على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (3.21) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير المحتوى التدريبي يبلغ (3.76) وبانحراف معياري يبلغ (0.975) فهي أكبر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة للموافقة على محتوى التدريب الذين يتم تقديمه للمحامين المتمرنين المنتسبين إلى نقابة المحامين بدمشق. واتجهت إجابات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على جميع العبارات التي تقيس هذا البعد - باستثناء العبارة رقم 9/ حيث كان اتجاه إجابات أفراد العينة عليها نحو الحياد مما يشير إلى أن المحتوى التدريبي لا يتضمن تعلم أصول التعامل مع الموكلين بشكل كافي- وهذا يدل على أن نقاط القوة في المحتوى التدريبي هو احتوائه مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن يواجهها المحامي المتمرن أثناء ممارسته للمهنة، كما أنه يتضمن حضور جلسات المحاكم وتعلم أصول المرافعة، وهو قابل للتطبيق في الحياة المهنية، ويحتوي على معلومات مفيدة ذات قيمة.

● كفاءة المدرب:

الجدول (3.22) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـ كفاءة المدرب

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	كفاءة المدرب
متوسط	محايد	2	1.071	3.04	10. الأساتذة المحاضرون متمكنون بشكل جيد من المحتوى التدريبي
متوسط	محايد	5	1.071	2.88	11. الأساتذة المحاضرون قادرين على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين
متوسط	محايد	4	1.083	2.89	12. يقوم الأساتذة المحاضرون بعرض المحتوى التدريبي بشكل واضح
متوسط	محايد	3	1.098	2.95	13. الأساتذة المحاضرون لديهم القدرة على إثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين
متوسط	محايد	1	1.055	3.13	14. يتجاوب الأساتذة المحاضرون مع الأسئلة بشكل مرضي خلال جلسات التمرين
متوسط	محايد		1.075	2.978	النتيجة الإجمالية لكفاءة المدرب

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الجدول (3.23) – تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد كفاءة المدرب (القيمة المقارنة 3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.000	-4.394	1.059	3.04	كفاءة المدرب

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

بناءً على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (3.23) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير كفاءة المدرب يبلغ (3.04) وانحراف معياري يبلغ (1.059) فهي أصغر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على اتجاه عدم موافقة أفراد العينة على كفاءة المدربين الذين يتلقى المحامون المتمنون المنتسبون لدى نقابة المحامين بدمشق التدريب لديهم.

كما يبين الجدول (3.22) أيضاً أن جميع العبارات التي تقيس هذا البعد اتجهت نحو الحياد (الموافقة بدرجة متوسطة)، وهذا ما يدل على أن الأساتذة المحاضرون متمكنون بشكل متوسط من المحتوى التدريبي، كما أنهم قادرون بدرجة متوسطة على إدارة الوقت وإثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين، إضافةً إلى أنهم يتجاوبون بشكل مرضي نسبياً مع الأسئلة التي يتم طرحها من قبل المتمرنين ويقومون بعرض المحتوى التدريبي بشكل واضح نوعاً ما خلال جلسات التمرين مما يجعل من كل ذلك نقاط قوة تصب في التأثير الإيجابي على الأداء.

• تقييم العملية التدريبية:

الجدول (3.24) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بـتقييم العملية التدريبية

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تقييم العملية التدريبية
متوسط	محايد	1	1.233	2.62	15. يتم تقييم المتدربين قبل التدريب للتأكد من توافر المؤهلات والشروط اللازمة لديهم والتي تسمح لهم بممارسة التدريب
متوسط	محايد	3	1.218	2.83	16. يتم تقييم التدريب أثناء أداء المتدربين للعمل لمعرفة مدى إتقانهم واكتسابهم للمعلومات التدريبية اللازمة
منخفض	غير موافق	4	1.134	2.60	17. يتم دراسة وتقييم فعالية جلسات التمرين بصورة دورية
متوسط	محايد	2	1.197	3.02	18. يتم تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب
متوسط	محايد		1.195	2.76	النتيجة الإجمالية لتقييم العملية التدريبية

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الجدول (3.25) – تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد تقييم العملية التدريبية (القيمة المقارنة 3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.000	-7.602	1.159	2.72	تقييم العملية التدريبية

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (3.25) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير تقييم العملية التدريبية يبلغ (2.72) وبانحراف معياري يبلغ (1.159) فهي أصغر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على تقييم العملية التدريبية التي يتم تقديمها للمحامين المتمرتين المنتسبين إلى نقابة المحامين بدمشق. ويتبين من الجدول (3.24) أيضاً أن جميع الإجابات على العبارات التي تقيس بُعد تقييم العملية التدريبية كانت تتجه للحيد أو الموافقة بدرجة متوسطة - باستثناء العبارة رقم 17/ حيث كان اتجاه إجابات أفراد العينة عليها نحو عدم الموافقة مما يشير إلى لا يتم دراسة وتقييم فعالية جلسات التمرين بصورة دورية مما يجعل منها نقطة ضعف في تقييم التدريب - وهذا يدل على أن يتم التقييم بدرجة متوسطة:

- ✓ للمتدربين قبل التدريب للتأكد من توافر المؤهلات والشروط اللازمة لديهم التي تسمح لهم بممارسة التدريب.
- ✓ لفعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب.
- ✓ للتدريب أثناء أداء المتدربين للعمل لمعرفة مدى إتقانهم واكتسابهم للمعلومات التدريبية اللازمة.

• الأداء:

الجدول (3.26) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير التابع الأداء

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأداء
متوسط	محايد	5	0.978	3.31	19. أقوم بتأدية عملي بشكل صحيح وبدون أخطاء
مرتفع	موافق	4	0.912	3.44	20. أمتلك المهارات والمعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة
مرتفع	موافق	2	0.771	3.98	21. ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب
متوسط	محايد	6	0.989	3.14	22. يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى
متوسط	محايد	7	0.980	2.88	23. أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي توجه لي
مرتفع	موافق	3	0.829	3.69	24. لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات
مرتفع	موافق	1	0.908	4.17	25. أضطر للرجوع لأستاذي المدرب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي
مرتفع	موافق		0.909	3.51	النتيجة الإجمالية للأداء

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

الجدول (3.27) – تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على محور الأداء (القيمة المقارنة 3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.000	4.865	0.765	3.68	الأداء

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (3.27) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول محور الأداء يبلغ (3.68) وانحراف معياري يبلغ (0.765) فهي أكبر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 , كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على وجود مستوى مرتفع لأداء المحامين المتمرنين المنتسبين لنقابة المحامين بدمشق.

ويظهر من الجدول (3.26) انقسام اتجاه إجابات المبحوثين على العبارات التي تقيس هذا البعد بين الحياد والموافقة، حيث كان اتجاه إجاباتهم على العبارات /19/ و /22/ و /23/ نحو الموافقة بدرجة متوسطة (الحياد) وهذا يدل على أن أداء المحامين المتمرنين لا يخلو من الأخطاء، لا يمكن للمحامين المتمرنين معالجة كافة أنواع الدعاوى، كما لا يمكنهم الإجابة بشكل صحيح على جميع الأسئلة والاستشارات القانونية التي توجه إليهم و

ذلك تم تفسيره في المقابلة غير المهيكلة بوجود فجوة كبيرة بين ما يتم تدريسه أكاديمياً في كلية الحقوق وبين الواقع الفعلي، بالإضافة إلى خجل بعض المتمرنين وحرجهم من السؤال والاستفسار عما يجهلوه.¹

¹ من المقابلة غير المهيكلة مع المحامي محمد سمير بطرني

فيما كان اتجاه إجابات المبحوثين نحو الموافقة على العبارات /20/ و /21/ و /24/ و /25/ وهذا ما يشير إلى نقاط قوة في الأداء وهي أن المحامين المتمرنين يمتلكون المهارات والمعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة، يلتزمون بإنجاز أعمالهم في الوقت المطلوب، لديهم القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات، كما أنهم يعودون إلى أساتذتهم المدربين للاستفسار منهم عن بعض الأمور التي يجهلونها خلال عملهم.

وجد من نتائج اختبار الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التدريب والأداء إلى أن انطباع المحامين المتمرنين المنتسبين إلى نقابة المحامين بدمشق تتجه إلى عدم الموافقة على: تحديد الاحتياجات التدريبية - كفاءة المدربين - تقييم العملية التدريبية، فيما كان انطباعهم يتجه إلى الموافقة على المحتوى التدريبي - الأداء، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود خطة واضحة المعالم للعملية التدريبية المقدمة للمحامين المتمرنين لدى نقابة المحامين بدمشق تتضمن تحديد لاحتياجاتهم التدريبية، إضافة إلى اختيار المدربين المؤهلين لتقديم المحتوى التدريبي لهم مع إجراء تقييم للعملية التدريبية بمجملها، وذلك على الرغم من أهمية وجودة المحتوى التدريبي الذي يتم تقديمه لهؤلاء المحامين المتمرنين والذي يعكس على المستوى المرتفع لأدائهم. كما قد يعزى ذلك بحسب المقابلة مع المحامي محمد سمير بطرني إلى عدم وجود آلية متبعة للوقوف على مدى نجاح التدريب المقدم وما هو معمول به هو تسجيل المتمرن وحلقة اليمين وبعد سنتين خضوعه للفحص في جلسة اختيار وهو بالتأكيد إجراء روتيني لا يعطي صورة واضحة عن مدى تأهل المتدرب من عدمه وخاصة أن أكثرهم يحفظ بحثه لعرضه فقط من أجل اجتياز الامتحان، يضاف إلى ذلك عوامل كثيرة غير صحيحة لتجاوز هذا الامتحان.

كما تم التأكيد في المقابلة غير المهيكلة بأن هناك نقاط كثيرة انفراد كل محامي أستاذ بطريقة خاصة به في تمرين المحامي المتمرن يشكل أكبر نقطة ضعف في أداء المحامين المتمرنين.¹

3.5. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده على أداء المحامين المتمرنين.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى كل من الفرضيات الفرعية التالية:

H1.A: يوجد أثر إيجابي قوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في أداء المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين.

H1.B: يوجد أثر إيجابي قوي للمحتوى التدريبي في أداء المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين.

H1.C: يوجد أثر إيجابي قوي لكفاءة المدرب في أداء المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين.

H1.D: يوجد أثر إيجابي قوي لتقييم العملية التدريبية في أداء المحامين في فرع دمشق لنقابة المحامين.

لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء) بدلالة المتغيرات المستقلة (تحديد الاحتياجات التدريبية - المحتوى التدريبي - كفاءة المدرب - تقييم العملية التدريبية) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$$(Y= B0 + B1X)$$

¹ من المقابلة غير المهيكلة مع المحامي أسامة أبو الفضل

حيث يمثل Y الأداء، ويمثل X أبعاد التدريب.

ونبين في الجدول التالي ملخص تحليل الانحدار البسيط للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

الجدول (3.28) – جدول تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرات (تحديد الاحتياجات التدريبية – المحتوى التدريبي – كفاءة المدرب – تقييم العملية التدريبية) والأداء

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	معادلة الانحدار	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1	المتغير المستقل
4.5%	0.045	0.213	Y = 3.286 + 0.154X	0.005	0.005	تحديد الاحتياجات التدريبية
10.6%	0.106	0.325	Y = 2.726 + 0.255X	0.000	0.000	المحتوى التدريبي
11%	0.110	0.332	Y = 2.958 + 0.239X	0.000	0.000	كفاءة المدرب
5.9%	0.059	0.243	Y = 3.250 + 0.160X	0.001	0.001	تقييم العملية التدريبية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3.18):

1. أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في جميع المتغيرات المستقلة (تحديد الاحتياجات التدريبية – المحتوى التدريبي – كفاءة المدرب – تقييم العملية التدريبية) هي أصغر من 0.05 لذلك يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي تؤثر المتغيرات المستقلة (تحديد الاحتياجات التدريبية – المحتوى التدريبي – كفاءة المدرب – تقييم العملية التدريبية) على المتغير التابع (الأداء) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في جميع المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغيرات (تحديد الاحتياجات التدريبية – المحتوى التدريبي – كفاءة المدرب – تقييم العملية التدريبية) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي:

$$Y = 3.286 + 0.154X$$

أي أن زيادة X (تحديد الاحتياجات التدريبية) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (الأداء) بمقدار 0.154.

أما معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير المحتوى التدريبي فهي كما يلي:

$$Y = 2.726 + 0.255X$$

أي أن زيادة X (المحتوى التدريبي) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (الأداء) بمقدار 0.255.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير كفاءة المدرب فهي كما يلي:

$$Y = 2.958 + 0.239X$$

أي أن زيادة X (كفاءة المدرب) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (الأداء) بمقدار 0.239.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير تقييم العملية التدريبية فهي كما يلي:

$$Y = 3.250 + 0.160X$$

أي أن زيادة X (تقييم العملية التدريبية) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (الأداء) بمقدار 0.160.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذه المتغيرات موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين المتغيرات المستقلة المذكورة والأداء، وتشرح المتغيرات المستقلة وفقاً لمعامل التحديد - كما هو واضح من الجدول - بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية %4.5، والمحتوى التدريبي %10.6، وكفاءة المدرب %11، وتقييم العملية التدريبية %5.9، من التغيرات في الأداء.

وبالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وللتنبؤ بقيمة الأداء من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter لمعرفة أثر أبعاد التدريب مجتمعة على أداء المحامين المتمرنين، حيث يبين الجدول التالي تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter:

الجدول (3.29) - جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتدريب بأبعاده مجتمعة على الأداء بطريقة Enter

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	قيمة F معنوية	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1
14.9%	0.149	0.382	7.170	0.000	0.000

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتبين من الجدول السابق لاسيما تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن الانحدار معنوي لا يساوي الصفر وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء بمعامل ارتباط يبلغ (0.386) والذي يفسر ما نسبته %14.9 من تغيرات الأداء لدى المحامين المتمرنين المنتسبين لدى نقابة المحامين بدمشق حيث كانت قيمة R Square = 0.149 وقيمة F= 7.170 بقيمة معنوية sig= 0.000.

ولبيان أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً على الأداء لجأت الباحثة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، حيث تبين استبعاد متغيرات (تحديد الاحتياجات التدريبية - تقييم العملية التدريبية) وكانت الأبعاد الأكثر تأثيراً هي (المحتوى التدريبي - كفاءة المدرب) كما يظهر في قيم الجدول رقم (3.30) التالي:

الجدول رقم (3.30) - تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Stepwise

المتغير التابع (أداء العاملين)					المتغيرات المستقلة
Coefficients sig	ANOVA		Model		
	sig	sig	F	R Square	R
0.018	0.000	7.170	0.149	0.386	المحتوى التدريبي
0.025	0.000				كفاءة المدرب
0.959	تحديد الاحتياجات التدريبية		الأبعاد المستبعدة		
0.686	تقييم العملية التدريبية				

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

توضح نتائج الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء من خلال متغيري المحتوى التدريبي وكفاءة المدرب والذين أضافا تفسيراً جوهرياً للمتغير التابع، حيث أنهما المتغيرين المستقلين الذين لهما دلالة إحصائية كما هو واضح من مستوى الدلالة، وبالتالي تكون معاملة خط الانحدار:

$$Y = 2.522 + 0.166 X1 + 0.153 X2$$

وتفسر هذه المتغيرات مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد R square 14.9% من العوامل المؤثرة على أداء المحامين المتمرنين المنتسبين إلى نقابة المحامين بدمشق.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: يختلف التدريب باختلاف الخصائص الشخصية لعينة البحث.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية كل من الفرضيات الفرعية التالية:

H2.A: يختلف التدريب باختلاف عمر المتمرن.

H2.B: يختلف التدريب باختلاف جنس المتمرن.

استخدمت الباحثة لاختبار هذه الفرضيات نوعين من التحاليل:

- تحليل T للعينات المستقلة independent sample T-test والذي يستخدم لفحص مساواة متوسط متغير ما لعينتين وبالتالي قامت الباحثة بإجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (الجنس) أثر في رأي عينة البحث تجاه التدريب الذي يتم من قبل نقابة المحامين خلال فترة التمرين.

- تحليل One Way ANOVA والذي يستخدم لفحص أثر متغير اسمي له أكثر من مجموعتين على متغير تابع كمي وبالتالي قامت الباحثة بإجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (العمر) أثر في رأي عينة البحث تجاه التدريب الذي يتم من قبل نقابة المحامين خلال فترة التمرين.

ويبين الجدول التالي العلاقة بين (الجنس - العمر) والتدريب الذي يتم إجراؤه للمحامين المتمرنين من قبل نقابة المحامين خلال فترة التمرين:

الجدول (3.32) جدول تحليل العلاقة بين (الجنس - العمر) والتدريب

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Levene	المجموعات	المتغير الاسمي
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.335	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.952	ذكر أنثى	الجنس
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.701	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.975	من 26-22 سنة من 27-31 سنة أكثر من 31 سنة	العمر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

بالنظر إلى نتائج الاختبار التي يبينها الجدول السابق نلاحظ مايلي:

☒ العلاقة بين الجنس والتدريب:

يوجد اختلاف بين متوسطي المجموعتين في التدريب، ولمعرفة فيما إذا كان هذا الاختلاف له دلالة إحصائية أم لا ننظر إلى اختبار T للعينات المستقلة بعد التحقق من تساوي التباينات من خلال اختبار Levene حيث أن الشرط محقق، وتبين نتائج تحليل T للعينات المستقلة أن sig أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة لاختبار T أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات حول التدريب بالنسبة للذكور والإناث، أي أن متوسط رأي الذكور تجاه التدريب = متوسط رأي الإناث، وبالتالي فإن الفرق الذي وجدناه بين المتوسطات ليس ذو دلالة إحصائية، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في التدريب من وجهة نظر المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق تعزى إلى متغير الجنس.

☒ العلاقة بين العمر والتدريب:

قامت الباحثة في البداية بالتحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene التي أظهرت نتائجها أن شرط تساوي التباينات محقق، وبالنظر إلى قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA نلاحظ أنها أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في التدريب من وجهة نظر المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف الخصائص الشخصية لهم.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة كل من الفرضيات الفرعية التالية:

H3.A: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف عمر المتمرّن.

H3.B: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف جنس المتمرّن.

استخدمت الباحثة لاختبار هذه الفرضيات تحليل T للعينات المستقلة independent sample T-test لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (الجنس) أثر في أداء المحامين المتمرنين، تحليل One Way ANOVA لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (العمر) أثر في أداء المحامين المتمرنين. ويبين الجدول التالي العلاقة بين (العمر – الجنس) وأداء المحامين المتمرنين:

الجدول (3.33) – جدول تحليل العلاقة بين (العمر – الجنس) والأداء

المتغير الاسمي	المجموعات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Levene	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	النتيجة
العمر	من 22-26 سنة	0.449	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.531	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	من 27-31 سنة				
	أكثر من 31 سنة				
الجنس	ذكر	0.952	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.335	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	أنثى				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

بالنظر إلى نتائج الاختبار التي يبينها الجدول السابق نلاحظ مايلي:

✕ العلاقة بين العمر والأداء:

قامت الباحثة في البداية بالتحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene التي أظهرت نتائجه أن شرط تساوي التباينات محقق، وبالنظر إلى قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA نلاحظ أنها أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أداء المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق تعزى إلى متغير العمر.

✕ العلاقة بين الجنس والأداء:

قامت الباحثة في البداية بالتحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene التي أظهرت نتائجه أن شرط تساوي التباينات محقق، إلا أنه يوجد اختلاف بين متوسطي المجموعتين في الأداء، ولمعرفة فيما إذا كان هذا الاختلاف له دلالة إحصائية أم لا ننظر إلى اختبار T للعينات المستقلة، حيث تبين نتائج تحليل T للعينات المستقلة أن sig أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي أن الفرق الذي وجدناه بين المتوسطات ليس ذو دلالة إحصائية وبالتالي فإن متوسط رأي الذكور تجاه الأداء = متوسط رأي الإناث، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أداء المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: يختلف أداء المحامين باختلاف متغيرات (خبرة الأستاذ المدرب – تقاضي أجر عن فترة التمرين).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الرابعة كل من الفرضيات الفرعية التالية:

H4.A: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف خبرة الأستاذ المدرب.

H4.B: يختلف أداء المحامين المتمرنين باختلاف تقاضي أجر عن فترة التمرين.

استخدمت الباحثة لاختبار هذه الفرضيات تحليل T للعينات المستقلة independent sample T-test لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (خبرة الأستاذ المدرب- تقاضي أجر عن فترة التمرين) أثر في أداء المحامين المتمرنين في أداء المحامين المتمرنين.

ويبين الجدول التالي العلاقة بين (خبرة الأستاذ المدرب – تقاضي أجر عن فترة التمرين) وأداء المحامين المتمرنين:

الجدول (3.34) – جدول تحليل العلاقة بين (خبرة الأستاذ المدرب – تقاضي أجر عن فترة التمرين) والأداء

المتغير الاسمي	المجموعات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Levene	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	النتيجة
خبرة الأستاذ المدرب	أقل من 15 سنة	0.411	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.381	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	15 سنة فأكثر				
تقاضي أجر عن فترة التمرين	نعم	0.003	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، بناء على ذلك يتوجب علينا استخدام نتائج اختبار t في حالة عدم تجانس التباين Equal variances not assumed (السطر الثاني)	0.008	Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية
	لا				

المصدر – من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

بالنظر إلى نتائج الاختبار التي يبينها الجدول السابق نلاحظ مايلي:

☒ العلاقة بين خبرة الأستاذ المدرب والأداء:

قامت الباحثة في البداية بالتحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene التي أظهرت نتائجه أن شرط تساوي التباينات محقق، وبالنظر إلى قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA نلاحظ أنها أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أداء المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق تعزى إلى متغير خبرة الأستاذ المدرب.

☒ العلاقة بين تقاضي أجر عن فترة التمرين والأداء:

قامت الباحثة في البداية بالتحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene التي أظهرت نتائجه أن شرط تساوي التباينات غير محقق (وهنا استخدمت الباحثة نتائج اختبار T السطر الثاني)، والتي تُظهر وجود اختلاف بين متوسطي المجموعتين في الأداء، ولمعرفة فيما إذا كان هذا الاختلاف له دلالة إحصائية أم لا ننظر إلى اختبار T للعينات المستقلة، حيث تبين نتائج التحليل أن sig أصغر من 0.05 وبالتالي يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط رأي المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجر خلال فترة التمرين والذين لا يتقاضون الفرق تجاه الأداء، حيث أن مستوى أداء المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً خلال فترة التمرين أعلى من أولئك الذين لا يتقاضون أجر، ويمكن تفسير ذلك بأهمية دور الأجر كمحفز مادي للمحامين المتمرنين خلال فترة التدريب في أداء عملهم بشكل أفضل على الرغم من أنه ربما يكون رمزي وغير متناسب مع الجهد المبذول

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

1. نتائج البحث
2. توصيات البحث
3. الدراسات المقترحة

1. نتائج البحث

خُصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناء على النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات وكانت على النحو التالي:

- يؤثر التدريب بشكل إيجابي متوسط في أداء المحامين المتمرنين المسجلين لدى نقابة المحامين بدمشق، حيث اتفق مع كل من أبحاث (سكساف، 2017)، (بن عزة، 2016)، (الشويرخ، 2016)، (نعمان، 2008)، (AI-Mzary, 2015)، (Shafiq & Hamza, 2017) التي أكدت على وجود هذا الأثر الإيجابي.

كما اتفق هذا البحث مع بحث (Appiah, 2010) وبحث سكساف (2017) ومع بحث (AI-Mzary, 2015) في شدة الأثر الإيجابي المتوسط للتدريب على أداء العاملين.

- يؤثر كل من أبعاد المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية، المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب، تقييم التدريب) تأثير إيجابي متوسط على المتغير التابع (أداء العاملين).

حيث اتفق هذا البحث مع بحث الهدي (2016) في العلاقة الإيجابية المتوسطة بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

وقد تم استبعاد متغيرات (تحديد الاحتياجات التدريبية – تقييم العملية التدريبية) وكانت الأبعاد الأكثر تأثيراً هي (المحتوى التدريبي – كفاءة المدرب).

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أداء المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق تعزى إلى أي من متغيري الجنس أو العمر أو خبرة الأستاذ المدرب، في حين أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط رأي المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجر خلال فترة التمرين والذين لا يتقاضون الفرق تجاه الأداء، حيث أن مستوى أداء المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً خلال فترة التمرين أعلى من أولئك الذين لا يتقاضون أجر.

- لا يختلف التدريب باختلاف جنس وعمر المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق.

- لا يختلف أداء المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق باختلاف العمر والجنس.

- لا يختلف أداء المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق باختلاف خبرة الأستاذ المدرب.

- يختلف أداء المحامين المتمرنين المنتسبين إلى فرع نقابة المحامين بدمشق باختلاف تقاضي أجر خلال فترة التمرين، حيث أن مستوى أداء المحامين المتمرنين الذين يتقاضون أجراً خلال فترة التمرين أعلى من أولئك الذين لا يتقاضون أجر.

2. توصيات البحث

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج , وفي ضوء توصيات المقابلات غير المهيكلة, يمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى نقابة المحامين بدمشق والتي يمكن أن تسهم في تعزيز جهودها في زيادة فاعلية التدريب المقدم إلى المحامين المتمرنين المسجلين لديها وبالتالي تحسين أدائهم عبر اعتماد خطة عمل تركز على النقاط التالية:

- 1- ضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات المحامين المتمرنين التدريبية وفق متطلبات العمل وبما يتوافق مع احتياجاتهم المهنية والدعوى التي يرغبون بالتخصص بها ليُصار إلى تلبية ذلك كونها تهدف إلى سد الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المرغوب, كما أوصى المحامي محمد سمير في المقابلة غير المهيكلة بإنشاء معهد محاماة (معهد عالي للمحاماة) يخضع الراغب في الانتساب إلى نقابة المحامين إلى دورة في المعهد يتم خلالها تدريب وفق الواقع العملي والاحتياج التدريبي وأن يكون الفرز في السنة الثانية من دراسة الحقوق (قضاء – محاماة – داخلية – خارجية – الشؤون القانونية في الجهة العامة).
- 2- تعزيز المستوى الجيد للمحتوى التدريبي المقدم للمحامين المتمرنين والعمل على تطويره بشكل دائم من خلال استخدام الوسائل التدريبية الحديثة في إيصال المعلومات المطلوبة إليهم. وتضمن المحتوى التدريبي المقدم للمحامين المتمرنين جزء خاص لتنمية مهارات التواصل لديهم وكيفية التعامل مع نماذج مختلفة من الموكلين. كما أوصى في المقابلات غير المهيكلة بإنشاء محاكم صورية في كليات الحقوق ليختبر الطالب الواقع العملي للمحاماة حيث أن الدراسة النظرية غير كافية.
- 3- الاهتمام باختيار المدربين المكافئين بتدريب المحامين المتمرنين، وهنا تقترح الباحثة أن يكون المدربون من أصحاب الكفاءات العلمية الأكاديمية والخبرات العملية في الوقت نفسه ليكونوا قادرين على إيصال المعلومة بالطريقة الملائمة وإثارة المشاركة وخلق التفاعل بين المتدربين والإجابة على تساؤلاتهم مع تدعيم التدريب بحالات عملية لتعزيز عملية الفهم وتركيز المعلومة.
- 4- زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة منها, وذلك بحسب المقابلات غير المهيكلة من خلال المتابعة والفحص الدوري كل ثلاثة أشهر, تعيين هيئة متخصصة للتدريب وعدم قيام مجلس فرع النقابة بهذه المهمة.²
- 5- رفع مقترح إلى النقابة المركزية بتخصيص أجر شهري أو تعويض تدريب دوري أو بدل تمرين – أيًا كانت تسميته- للمحامين المتمرنين يصرف من موازنة النقابة أو يفرض كحد أدنى من مبلغ مالي يدفعه المحامون الأساتذة المشرفون للمحامين المتمرنين في مكاتبهم لقاء جهودهم في العمل والتدريب لما لذلك من أثر تحفيزي في تحسين أدائهم.

¹ من المقابلة غير المهيكلة مع المحامي محمد سمير بطرني
² من المقابلة غير المهيكلة مع المحامي محمد سمير بطرني

3. الدراسات المقترحة:

بينت الدراسة أن التدريب يشرح عدد من التغيرات في أداء المحامين المتمرنين، وبالتالي فإن باقي التغيرات في أداء هؤلاء المحامين المتمرنين تعود لمتغيرات مستقلة أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، ولذلك توصي الباحثة بإجراء الدراسات التالية والتي يمكن أن تساعد في تفسير تغييرات أكثر في أداء العاملين وهي:

- إجراء دراسة مقارنة لأداء المحامين المتمرنين في نقابة المحامين بدمشق قبل وبعد التمرين.
- إجراء دراسة تتعلق بأثر استراتيجيات التحفيز في أداء المحامين المتمرنين في نقابة المحامين بدمشق.

قائمة المراجع:

● المراجع العربية:

- أبو الفضل, أسامة. (2010), رسالة المحاماة, الطبعة الثانية, دمشق: دار العوام للطباعة والنشر.
- أبو قرين, أحمد رمضان. (2019), أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية, وزارة الخارجية الليبية, رسالة ماجستير, قسم الإدارة الإسلامية, جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
- أبو النصر, مدحت, (2017), التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل, الطبعة الأولى, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر, مدحت, (2009), مهارات المدرب المتميز, القاهرة, المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بالي, فرنان, (1964), "التمرين", المحامون, العدد الثاني, ص4, سورية: نقابة المحامين.
- بخوش, مديحة, (2015), "أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة", مجلة رؤى اقتصادية, العدد التاسع, ص 236.
- بدوي, أحمد, (1982), معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية, بيروت, مكتبة لبنان ناشرون.
- بربر, كامل, (2000), إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي, بيروت, المؤسسة الجامعية.
- بن عزة, فردوس, (2016), "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- جميل, عبد الكريم, (2016), تدريب وتنمية الموارد البشرية, الطبعة الأولى, عمان, الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحراحشة, حسين, (2011), إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي, عمان, دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- درة, عبد الباري. والصباغ, نسر. وأحمد, مروة. والعدوان, ياسر. (2008) إدارة القوى البشرية, القاهرة, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- ديب، حيان. (2016) "تحليل البيانات باستخدام الكمبيوتر: مقرر جامعي"، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سورية.
- سكساف, علاء الدين, (2017), "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة.
- شاويش, مصطفى, (2002), إدارة الموارد البشرية, الأردن, دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شتاتحه, عائشة, (2018), التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ, الأردن, دار اليازوري العلمية.
- الشريف, طلال عبدالملك, 2004, الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, المملكة العربية السعودية.
- الشويرخ, خالد ناصر, (2016), "فاعلية برامج التدريب على أداء الموظفين", المجلة الدولية للأعمال التجارية والإدارية, المجلد الرابع, العدد الثامن, ص1-23.
- صديق، حسام محمد, (2018) , "الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب وأداء موظفي بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم", رسالة ماجستير, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان.
- عبد الفتاح، حسن عز, (2004) "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي"، خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
- عبد الله, محمد مصطفى, (2014) , " أثر التدريب على أداء العاملين في الجهاز المصرفي السوداني, دراسة تطبيقية علي بنك فيصل الإسلامي السوداني " , رسالة ماجستير , جامعة شندي كلية الدراسات العليا والبحث العلمي , السودان.
- عثمان, محمد الصائم, (2001), "تدريب المعلمين أثناء الخدمة", مصر, مكتبة الخبتي الثقافية.
- العزاوي, نجم, (2012), جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015, الأردن, دار اليازوري العلمية.

- عقيلي، عمر، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل.
- العلاقي، عبد القادر، 2014، "إدارة الموارد البشرية، جدّة، دار الخوارزم العلمية.
- عودة، غازي حسن، (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمّان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- فتاح، ابتسام أحمد، (2011)، " أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرين، ص 262.
- الفروخ، فايز. (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان: دار جليس الزمان.
- مجموعة القوانين والأنظمة الخاصة بمهنة المحاماة في الجمهورية العربية السورية، (2010).
- المحاسنة، إبراهيم، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
- محمد عباس، سهيلة و حسين علي، علي. 1999، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار وائل للنشر والطباعة.
- محمود، حمدي، (2006)، مهارات التدريب، الطبعة الأولى، السعودية، دار الأندلس للنشر والتوزيع.
- معمار، صلاح، (2010)، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، الأردن، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- مقابلة، محمد، (2011)، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ميا، علي يونس؛ ديب، صالح شيخ؛ الشامسي، سالم راشد. (2009) ، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.

- ناصر, سومر أديب, (2004), أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد, جامعة تشرين, الجمهورية العربية السورية.
- نجيب, أيمن زكريا, (2013), "أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين, دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية في عمان", رسالة ماجستير غير منشورة, قسم إدارة الأعمال, جامعو الشرق الأوسط.
- نعمان, عائدة عبدالعزيز علي, (2008), "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, كلية العلوم الإدارية والمالية, تعز.
- الهدي, عوض الله محمد علي محمد, (2016), "دور التدريب في أداء العاملين", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الإمام المهدي.

● المراجع الأجنبية:

- Ali, H. & Davies, D.R. (2003). The effects of age, sex and tenure on the job performance of rubber tappers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, no. 3, pp. 381-391.
- Al-Mzary, M. M., Al-rifai, A. A. and Al-Momany, M. E. (2015) "Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees", *Journal of Education and Practice*, Vol. 6, No.32. pp. 128-140.
- Ameerq, A. and Hanif, F. (2013)"Impact of Training on Employee's Development and Performance ", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 4, Num. 4, pp. 68-70.
- Amyan, M. M. (2016)" The Impact of Training on the Performance of Employees Case Study Search and Rescue Team", *International Business and Management*, Vol. 12, No. 3, p. 52.
- Andales, Jai, (2020), "Training Evaluation", Published Article in Milan, Philippines.

- Anderson SE, Coffey BS, Byerly RT. Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work–family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*. 2002; 28(6):787–810.
- Appiah, B. (2010) "The impact of training on employee performance", Unpublished Master Thesis Department of Business Administration, Ashesi University College.
- Armstrong, M. (2006) *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*. 3 Th edition, UK: Kogan Page.
- Asfaw, A., Argaw, M. and Bayissa, L. (2015) "The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness", *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, pp. 188-202.
- Barbazette, Jean, (2005), "Training Needs Assessment, Published in USA, Pp.5.
- Buckley, R. and Caple, J. (2009) *the Theory & Practice of Training*. 6th edition, UK: Kogan Page.
- Clardy, A. B. (2014) *Managing Human Resources: Exercises, Experiments and Applications Workbook*. Third Avenue, Newyork and London: Psychology Press.
- Cowman, M. C. and McCarthy, A. M. (2016)" The impact of demographic and situational factors on training transfer in a health care setting", *Irish Journal of Management*, Vol. 35, No. 2, PP. 134- 140.
- Chen, H., Holton III, E. and Bates, R.A. (2006). 'Situational and demographic influences on transfer system characteristics in organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 19: 3, 7-26.
- Dahiya, S. and Jha, A. (2011)"Review of Training Evaluation", *International Journal of Computer Science and Communication*, Vol. 2, No. 1, p. 11.

- Elnaga, A. and Imran, A. (2013)" The Effect of Training on Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 137-142.
- Fletcher, Clive, and William, Richard, 1996, "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment". *British Journal Management*.
- Good, C. V. (1984) *Dictionary of education*. 3 Th edition, New York: McGrew-Hill.
- Griffith G. M. & Hastings R. P. (2014) 'He's hard work, but he's worth it'. The experience of caregivers of individuals with intellectual disabilities and challenging behaviour: a meta-synthesis of qualitative research. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* 27.
- Green, Clifton; Narasimha, Jegadeesh & Tang, Yue (2009). Gender and Job Performance: Evidence from Wall Street. *Financial Analysts Journal*, vol. 65 (6).
- Guest, D. (1997) Human resource management and performance a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp.263-276.
- Hartman, S.J. (1988). The impact of occupation, performance and sex-role stereotyping. *Journal of Social Psychology*, vol. 128 (4), pp. 451-463.
- Hassan, B. and Ogunkoya, O. (2014) "Demographic Variables and Job Performance", *University of Pecs Economica*, Vol. 10, No. 4.
- Heneman, Hebert G., Donald P. Schwab, John A. Fossum, Lee D. Dyer. (1987).
- Ivancevich, John M. William F. Glueck. (1989). *Foundations of Personnel/Human Management*.
- John M. Barron, Mark C. Berger, Dan A. Black (1997). *Introduction to On-the-Job Training*.

- Kaufman, Rogers (1994). Auditing your needs assessment. Training & Development (February issue): 22-23.
- Kulkarni, P. P. (2013)" A Literature Review on Training and Development and Quality of Work Life", Journal of Arts, Science & Commerce, Vol. VI, Issue. 2, p. 138.
- Laing, I. F. (2009)" The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations" Unpublished Master Thesis, Institute of Distance Learning-KNUST.
- Manpower Services Commission (1981) Glossary of Training Terms. 3rd edn, UK: HMSO.
- Mamahit, C. and Worang, F. (2016)" The Comparative Study of Employee Performance before and After Training", Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 16, No. 04.
- Mozael, B. M. (2015)" Impact of training and development programmes on employee performance", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 5, Issue. 11, pp. 38-39.
- Milkovich, George T. and Newman, Jerry M. (1999): Compensation, 6th Ed., USA: Irwin McGraw-Hill.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2002) Compensation (7th ed.). NY: McGraw-Hill, New York, NY.
- Nagaraju, Dr. B. and J, Pooja. (2017) "IMPACT OF SALARY ON EMPLOYEE PERFORMANCE EMPIRICAL EVIDENCE FROM PUBLIC AND PRIVATE SECTOR BANKS OF KARNATAKA", International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM), Vol.8, Issue. 4, p. 50.

- Neelam Tahir, The Impact of Training and Development of Employees Performance and Productivity, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, April 2014, Vol. 4, No.4.
- Otuko, A., KimaniChege, G. and Douglas, M (2013) "Effect of Training Dimensions on Employee's Work Performance", International Journal of Business and Management Invention, Vol. 2, Issue. 9. P. 142.
- Peterson, R. (1998). Training Needs Assessment, Kogan, p. 11.
- Pfeffer, S. (1994) Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment. Journal of Business Strategy, (5), p.39-42.
- Rabindra Kumar Pradhan, Sajeet Pradhan, (2011), "Human Resource Development", A Published Indian book of Human Resources, Chapter 3.
- Raheja, K. (2015(" Methods of Training and Development", Innovative Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 2, pp. 36-38.
- Randy L. Desimone, Jon M. Werner and David M. Harris (2002). Human Resources Development. Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.p.3.
- Rydstedt, L.; Johansson, G. & Evans, G. (1998). A longitudinal study of workload, health and wellbeing among male and female urban bus drivers. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 71, pp. 35-45.
- Said, N. SH., Jahya, N. S., Mazlan, N. A., Ali, S. R. and Yusof, H. M. (2016)"Workplace Training: Reinforcing Effective Job Performance", e-Academia Journal UiTMT, Vol. 5 Issue. 1, pp. 1-1.
- Sanjeevkumar, V. and yanan, H. (2011)" A Study on Training Factors and Its Impact on Training Effectiveness", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 1, No. 2, p. 152.

- Saunders, M., Lewis, PH. and Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students, Fifth edition, Italy: Rotolito Lombarda.
- Shafiq, S. and Hamza, S. M. (2017)" the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia", International Journal of Education, Learning and Training, Vol. 2, No. 2, pp. 42-56.
- Sherwani, K. H. and Mohammed, N. H. (2015)" An Analysis of Training and Employee Performance", International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol. 2, No. 2, pp. 76-77.
- Somasundaram, Usha Valli. Egan, Toby Marshal, (2004), "Training and development: An Examination of Definitions and Dependent Variables", Texas A&M University, pp. 39-2.
- Steadham, S. V. (1980). Learning to select a Needs Assessment Strategy, Training and Development Journal (January issue): 56-81.
- Stockard, J.G. (1997). Career development and job training. AMACOM, New York, pp.205-206.
- Sultana, M. (2013) "Impact of Training in Pharmaceutical industry", International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 2, Issue. 2, pp. 576-587.
- Swart, M. & Ramsted, P. (2005) Strategic HRM measurement in the 21st century. From justifying HR to strategic talent leadership. International Journal of Business and Social Science, 10(6), p.79-90.
- Tahir, A. and Sajjad, S. (2013)" Assessing the Impact of Training on Employees" Performance in Commercial Banks in Urban Lahore" The Lahore Journal of Business, Vol. 2, No. 1, pp. 98- 102.
- Tillou & Liarte, S. (2008). Accumulation or Diversity? Bridging individual experience factors and performance. Presented at 9th International conference on Human resource development research and practice across

Europe, Lille, 21 - 23 May. Available at <http://ufhrd.co.uk> and accessed on 27th November, 2013.

- Trasey, William. (1991). The human resources glossary, a complete desk reference for HR professionals. WorldCat Library.
- Van der Klink, M.R., Gielen, E.E.M. and Nauta, C. (2001). "Supervisory support as a major condition to enhance transfer". *International Journal of Training and Development*, 5, 52-63.
- Waqar, Y. (2018) "The Impact of Training and Development on Employee Performance", IOSR Journal of Business and Management, Vol. 20, No .7, pp. 20-23.
- Wilson, P. J. (2001) Human Resource Development Learning for individuals and organizations. UK: Kogan Page.
- Zahid Hussain Bhat, "Impact of Training on Employee Performance", 2013, Indian Journal of Applied Research, Vol. 3, No. 6, pp. 292-293.

● مواقع الانترنت

- Business Dictionary. (2019) Training, <http://www.businessdictionary.com/definition/training.html>. Access date 15\11\2019.
- Cambridge Dictionary. (2019) Training, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/training>. Access date 15\11\2019.
- Oxford Learner's Dictionaries. (2019) Training, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/training?q=training>. Access date 15\11\2019.

الملاحق Appendix

الملحق (1) الاستبانة

السيدات والسادة المحامين المتمرنين في نقابة المحامين:
صممت هذه الاستبانة لاستطلاع آرائكم الهامة واللازمة لأغراض البحث العلمي ولاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الافتراضية السورية, وبهدف تحسين آلية التمرين المتبعة في سورية.

لذا يرجى منكم الإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة وحيادية, علماً أنه لا ضرورة لذكر الاسم ولن تستخدم هذه الإجابات إلا لأغراض هذا البحث كما أنها ستعامل بسرية تامة.
الاستبانة مؤلفة من 29 سؤال, مدة الإجابة عنها لا تتجاوز الـ 7 دقائق.
مع كامل التقدير لتعاونكم.
الباحثة: لين محمد سمير بطرني

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية:

- 1- الجنس
 - ذكر
 - أنثى
- 2- العمر
 - من 22-26 سنة
 - من 27-31 سنة
 - أكثر من 31 سنة
- 3- أتمرن في مكتب محامي أستاذ بلغت سنوات ممارسته لمهنة المحاماة
 - من 7-10 سنوات
 - من 11-15 سنة
 - أكثر من 15 سنة
- 4- أتقاضى مبلغ مادي بشكل مستمر في مكتب المحامي الأستاذ خلال فترة التمرين
 - نعم
 - لا

القسم الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية:

1- محتوى التدريب يتوافق مع الاحتياجات المهنية للمتدرب

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

2- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

3- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل متدرب بشكل خاص حسب احتياجاته المهنية (الدعوى التي يرغب بالتخصص بها)

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

4- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب من خلال مقارنة الأداء المتوقع له بالأداء الفعلي

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

القسم الثالث: المحتوى التدريبي

1- يتضمن المحتوى التدريبي معلومات مفيدة ذات قيمة

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

2- المحتوى التدريبي قابل للتطبيق في الحياة المهنية

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

3- المحتوى التدريبي يتضمن مواقف شبيهة بالمواقف التي يمكن أن أواجهها أثناء ممارسة المهنة

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

4- يتضمن المحتوى التدريبي حضور جلسات المحاكم وتعلم أصول المرافعة

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

5- يتضمن المحتوى التدريبي تعلم أصول التعامل مع الموكلين

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

القسم الرابع: كفاءة المدرب

1- الأساتذة المحاضرون متمكنون بشكل جيد من المحتوى التدريبي

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

2- الأساتذة المحاضرون قادرون على إدارة الوقت خلال جلسات التمرين

- غير موافق بشدة
- غير موافق

- محايد
- موافق
- موافق بشدة

3- يقوم الأساتذة المحاضرون بعرض المحتوى التدريبي بشكل واضح

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

4- لدى الأساتذة المحاضرون القدرة على إثارة المشاركة والتفاعل خلال جلسات التمرين

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

5- يتجاوب الأساتذة المحاضرون مع الأسئلة بشكل مرضي خلال جلسات التمرين

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

القسم الخامس: تقييم العملية التدريبية

1- يتم تقييم المتدربين قبل التدريب للتأكد من توافر المؤهلات والشروط اللازمة لديهم والتي تسمح لهم

بممارسة التدريب

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

2- يتم تقييم التدريب أثناء أداء المتدربين للعمل لمعرفة مدى اتقانهم للعمل ومدى اكتسابهم للمعلومات

التدريبية الضرورية

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد

- موافق
- موافق بشدة

3- يتم دراسة وتقييم فعالية جلسات التمرين بصورة دورية

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

4- يتم تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

القسم السادس: الأداء

1- أقوم بتأدية عملي بشكل صحيح وبدون أخطاء

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

2- أمتلك المهارات والمعارف الأساسية لممارسة مهنة المحاماة

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

3- ألتزم بإنجاز عملي في الوقت المطلوب

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

4- يمكنني معالجة أنواع مختلفة من الدعاوى

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

5- أستطيع الإجابة بشكل صحيح على معظم الأسئلة والاستشارات القانونية التي توجه لي

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

6- لدي القدرة على تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

7- أضطر للرجوع إلى أستاذي المدرب والاستفسار منه عن بعض الأمور التي أجهلها خلال عملي

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

الملحق (2) المقابلات غير المهيكلة:

اسم الشخص الذي تمت مقابلاته	تاريخ المقابلة
المحامي محمد سمير بطرني	25/12/2020
المحامي أسامة أبو الفضل	6/1/2021

- أسئلة المقابلات غير المهيكلة

- 1- ماهي مدة ممارستك لمهنة المحاماة ؟
- 2- كم عدد المحامين الذين أشرفت على تدريبهم ؟
- 3- من خلال خبرتك , هل فترة التمرين هي فترة ضرورية قبل ممارسة المحامي لمهنة المحاماة بشكل مستقل ؟ ولماذا ؟
- 4- برأيك , هل يمكن الاستعاضة عن فترة التمرين من خلال الدراسة العملية إلى جانب النظرية في المرحلة الجامعية ؟ ولماذا ؟
- 5- هل مدة التدريب المحددة بسنتين تعتبر كافية ليكون المحامي المتمرن جاهز للعمل بشكل مستقل ؟ أم يمكن اعتبارها فترة طويلة مبالغ بها ويمكن للمحامي المتمرن أن يكون جاهز لأداء عمله خلال فترة تدريب أقصر ؟
- 6- ماهي أبرز نقاط الضعف في أداء المحامين المتمرنين خلال فترة التمرين ؟
- 7- ماهي أبرز نقاط الضعف في آلية التمرين المتبعة ؟
- 8- برأيك , ماهي أكثر طرق التدريب المتبعة التي تقدم فائدة للمحامي المتمرن والتي يجب التركيز عليها ؟
- 9- هل أنت مع أم ضد إلغاء فترة التمرين والاستعاضة عنها بمعهد تأهيل وتدريب للمحامين ؟
- 10- برأيك هل هنالك فجوة بين ما تقدمه الدراسة الأكاديمية في كليات الحقوق وبين الممارسات المطلوبة من المحامي لأداء عمله.
- 11- هل يوجد من آلية متبعة للتأكد من حضور المتمرن لجلسات التمرين ؟
- 12- هل يوجد آلية متبعة لمتابعة العمل التدريبي للوقوف على مدى نجاح التدريب المقدم ؟
- 13- ما هي اقتراحاتك لتحسين واقع التدريب ؟