

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher
Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

رسالة أعدت للحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA.

"تأثير التدريب على أداء العاملين"

(دراسة حالة الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية)

" The effect of training on employee performance "

(Case study of the Syrian Trust for Development in Latakia Governorate)

إعداد الطالبة:

سناء ابراهيم قريطم

إشراف:

د. آيات الحلاق

2021

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



" The effect of training on employee performance"
(Case study of the Syrian Trust for Development in Latakia Governorate)

thesis prepared for obtaining the MBA degree

Submitted By:

Sanaa Ibrahim Qrytem

Supervised by:

Prof: Ayat alhalak

2021

قال تعالى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العلي العظيم

الإهداء

الى من زادني فخراً وعزة
الى من زادني ثقة وأملاً
الى سندي والقوة الحكيمة

أبي ابراهيم

الى القلب الذي لا يعرف كيف يقسو
الى ملاكي وحببي الباقي الى الأبد
الى من تصلي لي سراً وعلانية

أمي جمانه

الى عمود الروح
والأب الثاني
الى من شد به الله عضدي

أخي بشار

الى توأم الروح
شريك العمر الحلو
الى ظل دربي

أخي جود

الى الأخت التي لم تلدها أمي
صاحبة القلب والروح الجميلة

زوجة أخي إيلاف

الى من ولدتهم الحياة والمواقف
الى من شاءت الأقدار جمعنا فالتقينا لنتشارك ونحب ونعمل

أصدقائي : نيروز، سامر، دانا، بشرى ، علاء ، مجد .

شكر وتقدير

أتوجّه بجزيل الشُّكر والامتنان إلى الأستاذة الدكتورّة آيات الحلاق التي ساعدتني على إنجاز هذا العمل، والتي لم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها القيّمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

لجنة مناقشة البحث الأفاضل الذين أتشرف بمناقشة البحث والدفاع عنه أمامهم.

أقول شكراً لكل من علمني ودرسني خلال مدة دراسة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA في الجامعة الافتراضية السورية لما بذلوه من جهد للوصول إلى ما وصلت إليه.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لما بذلوه من جهد وعمل لتأهيلنا في عالم البحث العلمي وللموظفين لدعمهم الدائم واستجابتهم السريعة لكل متطلبات الطلاب.

كما أود تقديم خالص الشكر لجميع العاملين ضمن الأمانة السورية للتنمية ، وعلى كافة المستويات الوظيفية.

شكراً لهم جميعاً.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية. قامت الباحثة بتحديد تأثير أبعاد التدريب متمثلة بـ (بتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تحسين أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية. لأجل ذلك قامت الباحثة بإجراء بحث استكشافي حددت فيه مصادر تحسين أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية، متبوعة ببحث استنتاجي قائم على التحليل الوصفي لقياس دور التدريب في تحسين أداء العاملين. قامت الباحثة بتوزيع استبانة على عينة مؤلفة من (175) وزعت عليهم الاستبانة، وكان عدد الاستبانات المقبولة (85) بينما تم رفض (10) استبانات غير صالحة ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (75) استبانة..

توصلت الدراسة إلى أن لأبعاد التدريب متمثلةً (بتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) دور إيجابي في تحسين أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية بناءً على إجابات أفراد العينة المدروسة.

كلمات مفتاحية:

التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، أداء العاملين.

Abstract

Title of research: The effect of training on employee performance: Case study of the Syrian Trust for Development in Latakia Governorate

Syrian Virtual University.

Year: 2021

This study aimed to clarify the role of training in improving the performance of employees in (Syria Trust for Development.)

The researcher has identified the impact of training dimensions represented by (identifying training needs, designing training programs, implementing training programs, evaluating training programs) on improving the performance of employees in (Syria Trust for Development.)

For this, the researcher conducted an exploratory research in which she identified the sources of improving the performance of the employees of the Syrian Trust for Development, followed by a concluding research based on descriptive analysis to measure the role of training in improving the performance of employees.

The researcher distributed a questionnaire to a sample consisting of (175) the questionnaire was distributed to them, and the number of accepted questionnaires was (85) while (10) invalid questionnaires were rejected, so that the number of questionnaires valid for analysis remains (75).

The study found that the training dimensions represented by (identifying training needs, designing training programs, implementing training programs, evaluating training programs) have a positive role in improving the performance of employees in (Syria Trust for Development)based on the responses of the studied sample members.

Keywords: Training, determining training needs, designing training programs, implementing training programs, evaluating training programs, Staff performance.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	مسلسل
A	آية قرآنية	1
B	الإهداء	2
D	شكر وتقدير	3
E	ملخص البحث عربي	4
F	ملخص البحث إنجليزي	5
G	فهرس المحتويات	6
K	قائمة الجداول	7
L	قائمة الأشكال	8
L	قائمة الملاحق	9
L	قائمة المصطلحات	10
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
2	المُقدِّمة	1\0
2	مصطلحات البحث	1\1
2	الدِّراسات السَّابِقة	1\2
2	الدِّراسات باللُّغة العربيَّة	1\2\1
5	الدِّراسات باللُّغة الأجنبيَّة	2\2\1
7	أوجه التَّشابه والاختلاف بين الدِّراسة الحاليَّة والدِّراسات السَّابِقة	3\2\1
8	مُشكلة البحث	1\3
9	أهميَّة البحث	1\4
9	أهداف البحث	1\5
9	متغيِّرات البحث وأنموذج البحث	1\6
10	فرضيات البحث	1\7
10	منهجية البحث	1\8

10	مُجْتَمَع وَعَيْتَة البَحْث	1/9
11	مُجْتَمَع البَحْث	1\9\1
11	عَيْتَة البَحْث	2\9\1
11	حُدُودُ البَحْث	10\1
11	مَحْدَدَات البَحْث	11/1
الفصل الثاني: الإطار النظري: التدريب		
تمهيد		
13	مفهوم التّدريب وتعريفه	1\2
14	أهمية التدريب	2\2
16	أهداف التدريب	3\2
17	أنواع التدريب	4\2
20	أساليب التدريب	5\2
22	مبادئ التدريب	6\2
23	مجالات التدريب	7\2
24	مفهوم التدريب والتنمية المعاصر	8\2
26	مقومات التدريب الفعال	9\2
26	خصائص التدريب الناجح	10\2
28	مراحل العملية التدريبية	11\2
الخاتمة		
الفصل الثالث: الإطار النظري: أداء العاملين		
تمهيد		
35	مفهوم الأداء	1\3
35	مكونات الأداء	2\3
36	محددات الأداء	3\3
36	معايير الأداء	4\3

37	أهمية أداء العاملين	5\3
37	خطوات تحسين أداء العاملين	6\3
38	مفهوم قياس الأداء	7\3
39	أهمية تقييم الأداء	8\3
40	أهداف عملية تقييم أداء العاملين	9\3
41	استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين	10\3
42	خطوات تقييم الأداء	11\3
43	مشكلات تقييم الأداء	12\3
43	أسباب فشل تقييم الأداء	13\3
45	أثر التدريب في الأداء	14\3
الخاتمة		
الفصل الرابع: الدراسة العملية		
49	تصميم البحث	1\4
49	البحث الاستكشافي (Exploratory Research)	1\1\4
50	البحث الاستنتاجي (Conclusive Research)	2\1\4
50	مجتمع البحث	1\2\1\4
50	عينة البحث	2\2\1\4
50	حجم العينة	3\2\1\4
50	سحب العينة	4\2\1\4
50	الحدود المكانية	5\2\1\4
50	الحدود الزمانية	6\2\1\4
50	أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة	7\2\1\4
51	موثوقية المقياس	8\2\1\4
51	متغيرات الدراسة وأنموذج الدراسة	2\4
51	أداة الدراسة لجمع البيانات	3\4

52	المعالجة الإحصائية المستخدمة	4\4
52	دراسة ثبات وصدق المقياس	1\4\4
52	معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة	1\1\4\4
53	مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)	2\1\4\4
53	توصيف المتغيرات الديمغرافية	2\4\4
56	اختبار الفرضيات	3\4\4
59	الفرضية الفرعية الأولى	1\3\4\4
59	الفرضية الفرعية الثانية	2\3\4\4
60	الفرضية الفرعية الثالثة	3\3\4\4
61	الفرضية الفرعية الرابعة	4\3\4\4
61	الفرضية الفرعية الرئيسية	5\3\4\4
62	متوسط إجابات أفراد العينة	4\4\4
62	تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير	5\4\4
64	الاستنتاجات	5\4
65	مقترحات البحث	6\4
67	قائمة المراجع/References	..
72	الملاحق	..

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
53	معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة	1\4
53	توصيف متغير الجنس لأفراد العينة المدروسة	2\4
54	توصيف متغير العمر لأفراد العينة المدروسة	3\4
55	توصيف المسمى الوظيفي لأفراد العينة المدروسة	4\4
55	توصيف المؤهل العلمي لأفراد العينة المدروسة	5\4
56	توصيف الخبرة الوظيفية لأفراد العينة المدروس	6\4
56	عدد الدورات التدريبية التي خضع لها العاملون	7\4
57	الإحصائيات الوصفية الخاصة ببنود الاستبانة	8\4
59	تحليل الانحدار الخطي بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين	9\4
59	تحليل الانحدار الخطي بين تصميم البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين	10\4
60	تحليل الانحدار الخطي بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين	11\4
61	تحليل الانحدار الخطي بين تقييم البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين	12\4
61	تحليل الانحدار الخطي بين التدريب وتحسين أداء العاملين	13\4
62	متوسط إجابات أفراد العينة	14\4
63	تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير	15\4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
10	تمثيل نموذج الدراسة تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع	1\1
15	أهمية التدريب.	2\2
20	أنواع التدريب	3\2
22	أساليب التدريب	4\2
24	مجالات التدريب	5\2
29	مراحل العملية التدريبية	6\2
32	شكل توضيحي لنموذج باركر	7\2
38	شكل توضيحي لخطوات تحسين أداء العاملين	8\3
43	شكل توضيحي لخطوات تقييم الأداء	9\3

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
73	الاستبانة الموزعة على العينة المستهدفة بالبحث	(1)
77	لمحة عن الأمانة السورية للتنمية	(2)

Terminology table / قائمة المصطلحات

المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة العربية
المعنى باللغة المكتوب بها الاختصار	المعنى باللغة العربية
Training	التدريب
Determining training needs	تحديد الاحتياجات التدريبية
designing training programs	تصميم البرامج التدريبية
implementing training programs	تنفيذ البرامج التدريبية
evaluating training programs	تقييم البرامج التدريبية
Staff performance	أداء العاملين

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

المُقَدِّمَة
1\1 مصطلحات البحث
2\1 الدِّراسات السَّابِقَة
1\2\1 الدِّراسات باللُّغة العربيَّة
2\2\1 الدِّراسات باللُّغة الأجنبيَّة
3\2\1 أوجه التَّشابه والاختلاف بين الدِّراسة الحاليَّة والدِّراسات السَّابِقَة
3\1 مُشكلة البحث
4\1 أهميَّة البحث
5\1 أهداف البحث
6\1 متغيِّرات البحث وأنموذج البحث
7\1 فرضيات البحث
8\1 منهجيَّة البحث
9\1 مُجتمع وعيِّنة البحث
1\9\1 مُجتمع البحث
2\9\1 عيِّنة البحث
10\1 حدودُ البحث
11\1 محددات البحث

المقدمة Introduction:

تؤكد جميع توصيفات ممارسات العمل الإداري تقريباً أهمية التدريب، لأن موظفي الخطوط الأمامية يحتاجون إلى المعرفة اللازمة والقدرة على التعرف على المشاكل وحلّها وضمان خدمات عالية الجودة، حيث أن أهمية التدريب تتأتى من الفوائد التي يمكن أن يحققها بالنسبة للمؤسسة وللأفراد على حد سواء: مثل تحسين المواقف والقرارات، وزيادة المهارات التي قد تؤدي إلى مستويات أعلى من جودة الخدمة ورضاء العملاء والولاء، وما يوفّره التدريب لأعضاء المؤسسة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تعزز بها وتعتنقها.

لعب التدريب دوراً كبيراً في نمو وازدهار شركات تفتقر لمقومات النجاح المألوفة؛ وبالتالي كان لا بدّ من الاهتمام به وتحديد أبعاده المميزة التي تحدد طريقة تعامل الشركات مع العاملين فيها، وبين العاملين مع بعضهم البعض، ولا سيما أنه يعد أداة لكسب ميزة تنافسية للتميز عن باقي الشركات؛ حيث يبقى العنصر البشري الجزء المحوري لإستراتيجية أي شركة، وخسارته تعني تداعيات خطيرة عليها، وبالتالي خطر على نجاحها واستمرارها، وهذا ما أكّدت عليه الدراسات السابقة ونتائجها، فإمّا أن يكون التدريب عاملاً مُحفّزاً لقرار الأفراد في البقاء في الشركة أو المؤسسة أو معوّقاً لاستمرارهم، وبالتالي تكون سبباً في فقدان المهارات والخبرات التي تملكها.

مما سبق فإنّ الغاية من الدراسة الحالية هو بيان تأثير التدريب على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه العلاقة في الشركات والمؤسسات الخدمية، مما أتاح المجال أمامي كباحثة للبحث عن هذا الموضوع، مع ملاحظة وجود قصور في الدراسات في قطاع التنمية في سورية، الأمر الذي تطلب دراسة هذه العلاقة في الأمانة السورية للتنمية في اللدقية، من حيث اعتمادها على تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية؛ من أجل بناء ميزة تنافسية لعاملها تجعلهم يتمتعون بالكفاءة في العمل وإنجاز أعمالهم بفاعلية.

1\1 مصطلحات البحث Research Terminology:

التدريب: التّدريب عملية منظّمة ومستمرّة تهدف إلى إكساب الشخص المعرفة والمهارات والقدرات الجديدة، وتغيير وجهات النّظر والأفكار والمعلومات السّابقة لكي تتناسب مع التّغيّرات في مكان العمل، لاسيما الجوانب التكنولوجية والتنظيمية (Khanfar, 2014, P. 143).

الأداء: درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، ويعرّف بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية (طاوس، 2012، ص.81).

2\1- الدراسات السابقة Literature Review:

1\2\1 الدراسات باللغة العربية: Arabic Studies

1\1\2\1 دراسة (بورقعة وعشاري، 2019) وهي بعنوان:

(دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر)

- قائمة).

تكمّن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

كيف يساهم التدريب في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

كان من أهداف الدراسة بيان أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية، وبيان أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، والمنهج التحليلي في تحليل علاقة تأثير التدريب على الأداء.

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها أن التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم في تحسين أدائه في العمل.

1\2\1دراسة (العرجي، 2018) وهيبغوان:

(تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية- دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي-الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC" في دمشق)
تتمثل مشكلة الدراسة في:

التعرف على واقع تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية وفروعها ومستوصفاتها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم فعالية البرامج التدريبية في قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية العاملة في دمشق من وجهة نظر المتدربين المشاركين في هذه البرامج التدريبية للعاملين

2016-2015

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث وزع الاستبيان على 11 متدرب

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية، وعملية تقييم البرامج قليلة الفعالية.

1\2\1دراسة (شلوف، 2018) وهي بعنوان:

(أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة حمص)

تكمّن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ماهي الاحتياجات التدريبية للعاملين في مصفاة حمص وتأثيرها على أدائهم.

كان من أهداف الدراسة إعادة اختبار تأثير التدريب في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، وسائل التدريب، تقييم التدريب) في أداء العاملين في الشركة العامة لمصفاة حمص. كما تهدف إلى التعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين، اعتمدت الدراسة على

أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وتم توزيع الاستمارة على عينة قدرها 51 عامل في الشركة كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن مركز التدريب .

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها وجود أثر إيجابي متوسط القوة لتحديد الاحتياجات التدريبية ولبرامج التدريب ولتقييم التدريب في أداء العاملين في الشركة، وأيضا وجود أثر إيجابي ضعيف للوسائل التدريبية في أداء العاملين، وأن البرامج التدريبية هي من أكثر أبعاد التدريب المؤثرة في أداء العاملين (بوزرقاطة، 2018) وهي بعنوان:

(أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خضير بسكرة).

تكمّن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما أثر التدريب على مستوى أداء العاملين في مديرية جامعة محمد خضير بسكرة؟

كان من أهداف الدراسة بيان تطبيق الجامعة لخطوات بناء استراتيجية التدريب، وبيان مدى تبني الجامعة للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج الحالة، والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة بالاستبانة، ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين التابعين لمديرية جامعة محمد خضير بسكرة، حيث وزعت الاستبانة على 60 موظف تم استرداد 40 استبانة منها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل ، ووجود علاقة قوية وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز.

(5\1\2\1دراسة (بلالي وعلاهم، 2018) وهي بعنوان:

(دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي)

تكمّن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بولاية الوادي؟

كان من أهداف الدراسة بيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وتم توزيع الاستمارة على عينة قدرها 38 عامل.

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي عند مستوى معنوي 0.05.

(6\1\2\1دراسة (منزلجي، 2017) وهي بعنوان:

(أثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى أداء العاملين)

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

ما هي نتائج العملية التدريبية على أداء الهيئة التدريسية وأثر العوامل الديموغرافية في اكتساب خبرات ومهارات واتجاهات وانماط سلوكية جديدة ؟

كان من أهداف الدراسة التعرف على أثر مكتسبات التدريب كأحد أهم مكونات الجودة الرئيسية للعملية التدريسية على الأداء الفعلي للهيئة التدريسية وتوظيفها أثناء أدائهم لمهنتهم التدريسية في مدارس الالذقية.

اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي فيجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وتم توزيع الاستمارة على عينة قدرها 36 متدرب .

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين مكتسبات التدريب وارتفاع في مستوى أداء الهيئة التدريسية في مدارس التعليم الأساسية في محافظة الالذقية

1\2\2\1 الدراسات باللغة الأجنبية: Foreign studies

1\2\2\1 دراسة (G.M.D.C. Disanayaka, W.W.A.N. Sujeewa، 2020) وهي بعنوان:

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

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

تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى تأثير الكفاءات والخصائص الفردية والمدرسين وبيئة العمل على أداء الموظفين.

هدفت الدراسة الى فحص أثر التدريب على أداء الموظفين غير الإداريين في صناعة الفنادق في منطقة ماتالي. تم اختيار إجمالي 154 موظفاً غير إداري من ثلاثة فنادق في منطقة ماتالي. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية المتناسبة لاختيار العينة وتضمنت العينة 52٪ من الموظف في كل مستوى. تم استخدام استبيان منظم لقياس المتغير التابع والمستقل وتحليله باستخدام التحليل الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها أن هناك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (الكفاءة، الخصائص الفردية، المدربون وبيئة العمل) وأداء الموظف. أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير إيجابي وكبير للكفاءة على أداء الموظف ، وتأثير إيجابي كبير للسمات الفردية على أداء الموظفين ، وتأثير إيجابي كبير للمدرسين على أداء الموظفين وتأثير إيجابي كبير لبيئة العمل على أداء الموظفين.

1\2\2\1-دراسة (Nushrat Nahida Afroz، 2018) وهي بعنوان:

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

العنوان باللغة العربية: آثار التدريب على أداء الموظفين - دراسة على القطاع المصرفي ، تانغال- بنجلاديش
تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو أثر التدريب على رضا الموظفين في قطاع
البنك في تانغال؟

يهدف هذا البحث إلى معرفة آثار التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي ، تانغال ، بنجلاديش.
تم جمع البيانات الخاصة بالورقة من خلال المصدر الأساسي المستمد من الاستبيانات .
العينة الإحصائية من هذه الدراسة في القطاع المصرفي والتي تغطي 152 عاملاً من 14 مصرفاً في منطقة
تانغال. تم مسح 152 موظف عبر استبيان ذاتي بمساعدة تقنية
توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج حول دور التدريب، منها إن التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين
وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي. أظهرت الفرضيات أن كل هذه كانت لها آثار كبيرة على أداء الموظف. وهذا يعني
أن هذا البحث وجد وجود علاقة قوية بين تدريب الموظفين وأداء الموظفين. تظهر النتائج أنه كلما حصل الموظف
على تدريب، كلما كان مستوى أدائه أكثر كفاءة.

3\2\2\1 دراسة (licombe, 2018) وهي بعنوان:

Examining the impact of training and development on employee's performance in public sector: a case of Tanzania telecommunication company limited (TTCL)

العنوان باللغة العربية: (دراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في القطاع العام: حالة من شركة
الاتصالات المحدودة في تنزانيا "TTCL")
تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما هي تأثيرات التدريب والتطوير على أداء الموظف
في القطاع العام ؟

هدفت الدراسة إلى بيان أنواع التدريبات وطرق التدريب المقدمة لموظفي شركة الاتصالات وآثار هذه التدريبات
على أدائهم.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على 55 عاملاً يعملون في شركة الاتصالات المحدودة في
تنزانيا.

توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها: برنامج التدريب والتطوير له تأثير إيجابي على تحسين أداء
الموظفين في TTCL, إضافة إلى العديد من الآثار المرئية للتدريب هي: تحسين مهارات الموظفين، زيادة الأداء،
سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والمهارات اللازمة لتنفيذ الوظيفة.

4\2\2\1-دراسة (Aboyassin and Sultan, 2017) وهي بعنوان:

(The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan).

العنوان باللغة العربية: (دور تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العامل: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في الأردن).

تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما دور تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العامل: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في الأردن؟

هدفت الدراسة إلى تحديد دور بُعد تدريب الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، ومدة التدريب، وتقييم التدريب) في تحسين أداء الموظف (الإنتاجية وجودة الخدمة والرضا الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في الأردن.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان لاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة قوامها (191) موظف يعملون في فنادق خمس نجوم..

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها وجود أثر إيجابي للتدريب على المعايير الثلاثة لأداء الموظف (الإنتاجية، جودة الخدمة، الرضا الوظيفي).

1\2\3 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد استطلاع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، نلاحظ أن الدراسة الحالية تناولت مجموعة من الأبعاد التي تمثل أبعاد العملية التدريبية يمكن أخذها بعين الاعتبار في تحسين الأداء في الأمانة السورية للتنمية ممثلاً بأداء العاملين، وخصوصاً أن الدراسة سوف تستقصي آراء عينة من العاملين بمختلف المستويات حول دور التدريب في إحداث تحسين جذري في الأداء من خلال معالجة العديد من نقاط الضعف، والذي من الممكن أن ينعكس إيجاباً على عمل الأمانة، وبالتالي يحقق لها الاستمرارية والنجاح. ومن خلال مقارنة المتغيرات التي ستتناولها الدراسة الحالية مع المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسة الحالية ستتناول بعض المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة، إضافة إلى متغيرات جديدة لم تناولها الدراسات السابقة لتصبح متغيرات الدراسة الحالية:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية. 2- تصميم البرامج التدريبية. 3- تنفيذ البرامج التدريبية.
- 4- تقييم البرامج التدريبية. بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تكون هذه الدراسة مساهمة علمية جديدة في ضوء الجهود الحثيثة التي تقوم بها الأمانة في سبيل تحسين أداء عاملها وتقويم أدائها وتحسينه

1\3 مشكلة البحث: Research Problem

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التدريب وتأثيره على أداء العاملين،

وبسبب طبيعة عملي اليومية كمشرف تدريب في برنامج شباب ضمن الأمانة السورية وكون برنامجي الذي أشرف عليه هو مسؤول بنسبة كبيرة عن هذه التدريبات المقدمة الى الموظفين، وبسبب توجه الأمانة ضمن استراتيجيتها لعام 2020 على (تطوير أثن ما لدينا) والمقصود بها الموظفين والعاملين ضمن المؤسسة، حيث توجهت المؤسسة الى تطوير كوادرها عن طريق استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة (تقييم، تدريب، حوافز... الخ)

لاحظت وجود مشكلة في تنفيذ مراحل العملية التدريبية مما يؤثر في أداء العاملين لدى العديد من المنظمات، الأمر الذي دعاني للبحث عن أسباب هذه الظاهرة؛ التي وجدت بأن لها انعكاس وتأثير سلبي على أداء المؤسسة بشكل عام.

حيث أن الاهتمام بالتدريب وأبعاده واتباع مراحلها بشكل صحيح يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين ، ولذلك من خلال الملاحظة وبناءً على الدراسات السابقة، ومن خلال دراسة استطلاعية و بحث استكشافي (Exploratory Research) الغاية منه تحديد مصادر تحسين أداء العاملين الناتج عن التدريب وفق خصوصية قطاع الأمانة السورية للتنمية بسبب أن بعض مصادر تحسين أداء العاملين الناجمة عن التدريب تختلف أهميتها حسب نوعية التدريب وطبيعة المتلقي. تضمنت مقابلات معمقة أجريت مع عينة من العاملين بلغ عددهم 12 عامل في الأمانة السورية في اللاذقية، لاحظت أن هناك توجه حقيقي لدى إدارة الأمانة نحو تحسين العملية التدريبية بغية تحسين أداء العاملين وتطويره، وكذلك تخفيض نقاط الضعف في الأداء؛ وبناءً عليه قمت

كباحثة بطرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

هل للتدريب تأثير في أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية؟

وعن هذا التساؤل تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل لتحديد الاحتياجات التدريبية أحد أبعاد التدريب تأثير في أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية؟
- ✓ هل لتصميم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب تأثير في أداء العاملين في الأمانة السورية؟
- ✓ هل لطريقة تنفيذ البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب تأثير في أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية؟
- ✓ هل لتقييم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب تأثير في أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية؟

1\4\1 أهمية البحث: The importance of studying:

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين نظرية وعملية:

1\4\1 من الناحية النظرية: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجدت الباحثة أن هذه الدراسات لم تأخذ بحسبانها جميع أبعاد التدريب كون جوهر هذه الدراسة يتمحور حول التدريب، فأغلب هذه الدراسات كانت تركز على بعد أو بعدين من هذه الأبعاد على الأكثر. في حين أن هذه الدراسة سوف تأخذ في

حسابها أهم هذه الأبعاد ، وبالتالي سوف أقدم نموذجاً علمياً يقدم له نظرياً من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع بشرح وتقديم كل بعد وربط هذه الأبعاد ببعضها ، وبالنتيجة تقديم نموذج فعال، نظراً للدراسات القليلة المتوفرة في الجمهورية العربية السورية بخصوص التدريب وأداء العاملين في القطاعات المشابهة للأمانة السورية، ومن مبدأ ربط الجامعة بمشاكل القطاعات الخدمية والإنتاجية و...الخ.

1\4\2 من الناحية العملية: تتجلى أهمية الدراسة عملياً من كونها، تركز على واقع الأمانة السورية للتنمية ، من حيث التدريب، نظراً للمعاناة التي يتكدها العاملين في هذا المجال، وما لذلك من تأثير كبير على عمل الأمانة وأدائها في سورية، بالإضافة إلى ما يمكنه أن تقدمه الدراسة من نتائج للهيئات والقطاعات المعنية.

1\5\5 أهداف البحث Objectives of the study:

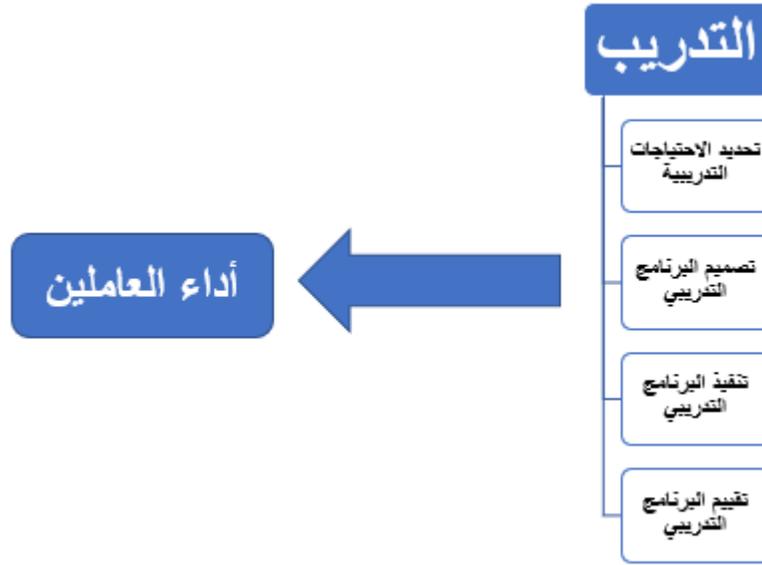
تتجلى أهداف الدراسة في الآتي:

- 1- تحديد تأثير التدريب على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية.
- 2- تحديد تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية أحد أبعاد التدريب على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية.
- 3- تحديد تأثير تصميم البرنامج التدريبي أحد أبعاد التدريب على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية.
- 4- تحديد تأثير تنفيذ البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية.
- 5- تحديد تأثير تقييم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية.

1\6\6 متغيرات البحث وأنموذج البحث Study variables and study model:

- 1\6\1 **المتغير المستقل:** التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية ، وتقييم البرامج التدريبية)
- 1\6\2 **المتغير التابع:** أداء العاملين.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالشكل رقم (1)



7\1 فرضيات البحث: Hypotheses of the study

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين.
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

8\1 منهجية البحث: Methodology of the study

اعتمدت كباحثة على المقاربة الاستنباطية، كما سأقوم بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي سيتم جمعها، حيث سيتم الاعتماد على القيام بدراسة ميدانية على الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية لجمع البيانات الأولية اللازمة، كما سأعتمد في قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي سيتم جمعها من خلال استبيان سيتم تصميمه من خلال اطلاعي على الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات سأقوم بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار /20/، وسيتم حساب معامل التحديد، وسيتم اعتماد اختبار t ستودينت لحساب متوسط إجابات أفراد العينة، وكذلك سيتم اعتماد مستوى معنوية 0,05 لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات الإحصائية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسة

9\1 مجتمع وعينة البحث: Research community And Sample

1\9\1مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث المستهدف بجميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في

الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية، حيث سيتم سحب عينة من مجتمع البحث بما يتوافق مع عدد العاملين فيها من خلال السجلات الخاصة بالعاملين في الشؤون الإدارية، وذلك لاقتراح نموذج وأداء العاملين.

2\9\1 عينة البحث: سيتم الاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة كإطار عام للمعاينة، حيث سيتم سحب

عينة البحث من مجتمع البحث بالاعتماد على قانون العينة الإحصائي. تحديد حجم العينة من العاملين سيتم بالاعتماد على قانون العينة الإحصائي الآتي:

$$n = \frac{p.(1-p)}{p.[(1-p) \div N] + [(E^2 \div (S.D^2))]}$$

حيث:

n: حجم عينة البحث.

N: حجم مجتمع البحث.

P: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتم اعتماد $P = 0.5$.

E: نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي $E = 0.05$.

S.D: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 / عند معامل ثقة: 95%.

10\1 حدود البحث: The limits of the study

1\10\1 الحدود المكانية: ستتم الدراسة في الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية.

2\10\1 الحدود الزمانية: تتحدد الدراسة خلال مجال زمني ممتد بين عامي 2020-2021 لمدة ثلاثة أشهر

11\1 محددات البحث:

واجهت الباحثة أثناء توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة مجموعة من الصعوبات منها:

- عدم جدية بعض أفراد العينة بالاستبانة ورغبتهم في إبقاء إجاباتهم سرية بالرغم من عدم طلب الأسماء.
- تلف عدد من الاستبانات وإلغاؤها، وذلك بسبب عدم الإجابة على كامل الأسئلة.
- رفض عدد من الأفراد المشاركة في الإجابة على استبانة البحث.
- صعوبة استعادة بعض أوراق الاستبانة وذلك بسبب طلب بعض الأفراد تركها لديهم، والعودة بعد فترة زمنية بسبب انشغالهم الزائد، وبالتالي عدم التزامهم بالمواعيد المحددة وعدم قدرة الباحث على استرجاع الاستبانة.

الفصل الثاني: التدريب

تمهيد
1\2 مفهوم التدريب وتعريفه
2\2 أهمية التدريب
3\2 أهداف التدريب
4\2 أنواع التدريب
5\2 أساليب التدريب
6\2 مبادئ التدريب
7\2 مجالات التدريب
8\2 مفهوم التدريب والتنمية المعاصر
9\2 مقومات التدريب الفعال
10\2 خصائص التدريب الناجح
11\2 مراحل العملية التدريبية
الخاتمة

تمهيد

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل.

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

يعدّ التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح ضرورة حياة أي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى إلى البقاء والاستمرار والتقدم، كما يعد أحد الأنشطة المتميزة والادوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لإداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها في إطار فما ينطبق على المنظمة ينطبق على الافراد أيضاً ، فأصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية ويعمل على استيعابها بتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته بما يتوافق مع التجدد المستمر. وقد مثل التدريب المدخل الاساسي الذي يساعد الفرد والمنظمة على انتاج المنظمة للتدريب إما للعلاج أو للتعليم أو للتطوير حرصاً تحقيق ذلك،

فأصبح بذلك الاهتمام بالتدريب من سمات المنظمات الحديثة الحكومية وغير الحكومية الراجعة في التطور والتقدم وجودة الاداء، وهذا بدوره أسهم في جعل التدريب من أولويات هذه المنظمات لزيادة فعالية مواردها البشرية، ولعل أسباب الاهتمام بالتدريب تعود لأسباب يقف في طليعتها المنافسة والجودة والابداع والتغيير المستمر في متطلبات العصر واحتياجات الناس والتقنيات المتغيرة والمطلوبة وتطور تحديات الموارد البشرية، وهذه العوامل زادت من أهمية وقيمة التدريب وضرورة قياس تكلفته وعوائده (شتاتحة، 2019، ص18)

1\2 مفهوم التّدريب وتعريفه: The concept of training

يؤدي التّدريب دوراً هاماً في تنمية مهارات العاملين وصقل قدراتهم؛ فمن الضّروري ولفائدة الفرد والمنظمة إعداد برامج لتنمية الموارد البشريّة، حيث فائدة التّدريب تظهر في اكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات والمعارف الموجودة لديه مسبقاً، والشّيء الذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المنظمة

التدريب بحسب رضا : هو مجموعة الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الافراد لأن يكونوا في حالة الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها. (رضا، 2003، ص16)

التدريب: الجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكول إليه، فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس عمله يزيد من قدراته الانتاجية. (معشوق ، 2011، ص251)

كما عرف التدريب بأنه العملية التي تتضمن اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية للنجاح في أداء الوظيفة (معشوق ، 2011، ص251)

كما عرف ابونصر (2009، ص22)التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفة وتدعيم اتجاهاته وتحسن مهاراته، بما يساهم في تحسن أدائه في العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة

هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زدة وتحسين فاعليتهم وادائهم (مويسي، 2015، ص3)

وبحسب الكردي(2010، ص5) فالتدريب يتلخص في النقاط الآتية:

- التدريب نشاط انساني .
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود .
- التدريب يحدث تغيرات في جوانب مختارة لدى المتدربين
- التدريب ليس هدف بحد ذاته وإن ما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية أهداف وقدرات الفرد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة (الكردي، 2010، ص5)

2|2 أهمية التدريب :The importance of training

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، له أهمية لغة سواء للفرد والمؤسسة والمجتمع:

2|2-1 أهمية التدريب لنسبة للأفراد العاملين

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسمح التدريب لتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.

- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات. (الحدراوي، 2015، ص 226)

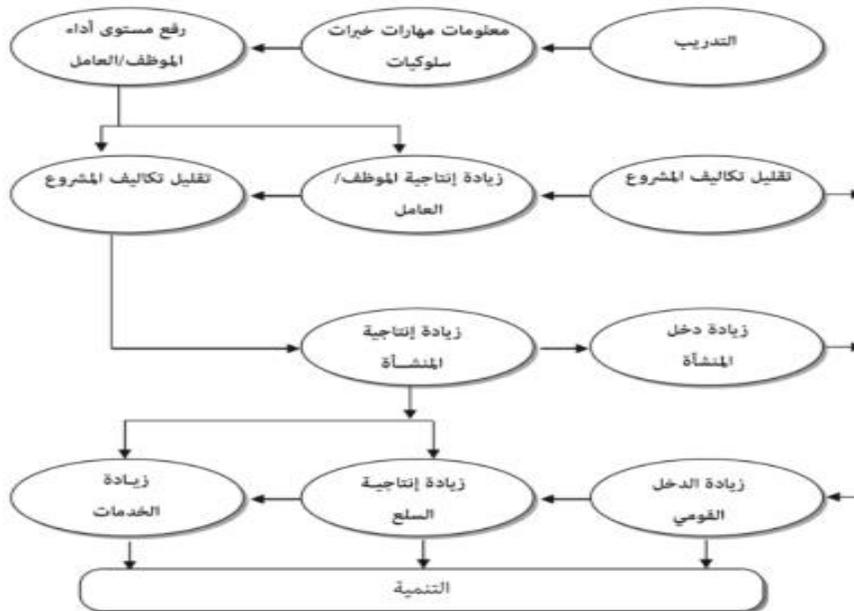
2|2|2 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة (موسي، 2015، ص 13)

2|2|3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- رفع الروح المعنوية للعامل حيث ان التدريب يزيد شعوره بالأمن والأهمية
- تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين (درة، 2003)

الشكل رقم (2) أهمية التدريب.



(ابونصر، 2012، ص 152)

وبناءً عليه ترى الباحثة أنَّ التَّدريب هو أحد الأدوات الرَّئيسة الَّتِي تُسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم كي يُنجزوا أعمالهم على أكمل وجه، فبدون التَّدريب لن يكون العاملين على مستوى الكفاءة المطلوبة، وهذا سيؤدي إلى تقديم خدمات مكَمَّلة غير فعَّالة وغير متناسقة فضلاً عن أنَّ قصور التَّدريب يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل ومغادرة العاملين مؤسَّساتهم والتَّوجه نحو مؤسَّسات أخرى للعمل، بالتَّالي سوف يدفع المؤسسة إلى تحمل تكاليف باهظة لاستقطاب عمَّال جدد

3.12 أهداف التَّدريب training objectives:

إن ما يسعى إليه التَّدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة العاملين فيها وتطوير أدائهم مما يعكس بدوره أهداف التَّدريب والتي تتمثل في :

- زيادة أداء المتدربين ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وتقويتها
- رفع كفاءة اداء العاملين : بتدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من اتقان عملهم وأداءه بسرعة وجودة عالية
- خلق علاقة ايجابية بين الأفراد والمنظمة، وذلك من خلال توجيه السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل وتنميتها
- تخفيض التكلفة : عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية
- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق؛ مما يخفض من العملية الاشرافية عليهم
- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الاعمال والتطور التكنو لوجي .
- يساعد في التقليل من الازخام وتكرارها؛ مما يساهم في تحسين الانتاج .
- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الاداء ومحاولة حلها
- يستخدم التدرية كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية؛ مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم، وزيادة

الانتاجية. (UNSSC,2014)

أيضا يذكر الشريعة (2014،ص45)أهداف التَّدريب كالآتي:

يهدف التَّدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المؤسسة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل
- ضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين

- مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة
- وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياستها واستراتيجيتها على المدى القصير المتوسط والطويل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة، واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل (الشرة، 2014، ص132)

وترى الباحثة أن هدف التدريب هو تهيئة العاملين بالمعارف والمهارات الجديدة التي يتطلبها العمل، وزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم بالشكل الذي يمكنهم من تجنب الأخطاء قدر الإمكان، وإعدادهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن العاملين هم الركن الأساسي في المنظمة والوحدة التي بدونها لا يمكن إنجاز العمل بالشكل الذي تطمح به إدارة المنظمة وذلك من خلال صقل هؤلاء العاملين بكل ما هو جديد وتحسين ما لديهم من خبرات لتقديم الأفضل.

4\2 أنواع التدريب

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

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

1\4\2 التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1\1\4\2 التدريب الخاص بالموظفين الجدد:

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

في هذا البرنامج يحصل الموظف على كتيب أو مواد مطبوعة تحتوي على تقييم الأداء ونظم دفع الأجور والمرتبات، وفي نفس الوقت المزايا والخدمات التي تضعها المنظمة للعاملين بها . (Dessler,2012.p264) وكما يصف محمود أحمد رضوان(2013،ص42) التدريب في المراحل الأولى من التوظيف، ويقصد به العاملين الجدد: هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهينة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مُسنداً لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنظمة المنشأة وأهدافها وسياستها وبالمهام والمسؤوليات التي عُين فيها كل منهم وبكيفية النهوض بأعبائها وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علماً بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

2\1\4\2- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجية فيساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل. (رضوان،2013،ص42)

2\4\2التدريب في المستوى الوظيفي:

1\2\4\2 التدريب المهني: وهو التدريب في مجال ال ح رف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.

2\2\4\2التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف الأعلى من الوظائف الفنية والمهنية، فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص.

3\2\4\2 التدريب الإداري: يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة **4\2\4\2 تدريب المتدربين:** ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات. (رضوان،2013،ص42)

3\4\2التدريب حسب المكان:

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

2\4\3\1 التدريب داخل المؤسسة: يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي. وكذلك قصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المنظمة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها. يوتَم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المنظمة أو في موقع العمل.

2\4\3\2 التدريب خارج المؤسسة: في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توفر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل. وقد تم هذا النوع في مؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية. (رضوان، 2013، ص43)

2\4\4\4 التدريب حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع الآتية:

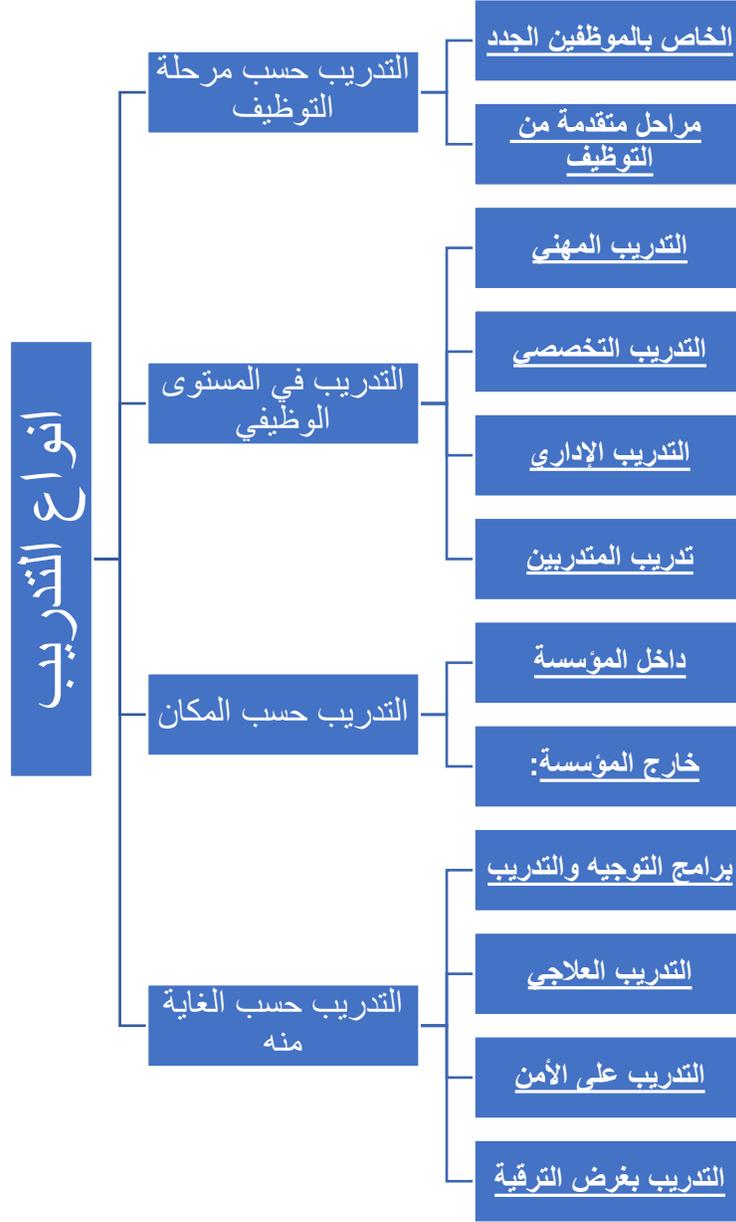
2\4\4\1 برامج التوجيه والتدريب: يخص هذا النوع العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة، ويعتبر هذا النوع من التدريب مهماً في حياة العامل الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.

2\4\4\2 التدريب العلاجي: يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمّم المؤسسة برنامجاً تدريبياً ثانياً لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية.

2\4\4\3 التدريب على الأمن: يهدف هذا النوع إلى أن يشعر العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضاً المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومبانٍ ومخزون وغيرها، وبالتالي مراقبة للإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.

2\4\4\4 التدريب بغرض الترقية: يقصد بمفهوم الترقية، انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر. وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات ومعارف خاصة بها ورغبة الفرد في الارتقاء، مما تولّد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب. (رضوان، 2013، ص43)

الشكل رقم(3) انواع التدريب



الشكل (3) من تصميم الباحثة

5|2 اساليب التدريب

أساليب وطرق تدريب الموظفين في المنظمة: تتوفر العديد من أساليب التدريب، ولكل منها مزايا وعيوب معينة. ومع ذلك، لغرض الدراسة، تم تصنيف أساليب التدريب إلى قسمين، هما التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل.

1|5|2 التدريب الوظيفي أثناء العمل: وتقتضي تدريب الموظف في مكان العمل أثناء قيامه بالمهمة الفعلية. يتعلم العاملون الجدد أو غير المتمرسين من خالل مراقبتهم أقرانهم أو زمالئهم أو المديرين الذين يؤدون العمل

ويحاولون تقليد سلوكهم. وهناك طرق عديدة للتدريب أثناء العمل نذكر منها: التدريب -التوجيه -التناوب الوظيفي -التدريب المهني .

2\1\5\2 **التدريب**: هو التدريب واحد لواحد ويساعدنا في تحديد الجوانب الضعيفة بسرعة، ويحاول التركيز عليها كما يقدم فائدة نقل نظرية التعلم إلى الممارسة.

2\1\5\2 **التوجيه**: ينصب التركيز في هذا التدريب على تطوير الموقف. ويتم استخدامه للموظفين الإداريين. يتم الارشاد دائما من قبل شخص مسؤول عن العمل وهو أيضا تفاعل فردي مثل التدريب.

2\1\5\2 **التناوب الوظيفي**: إنها عملية تدريب الموظفين عن طريق تناوبهم من خلال سلسلة من الوظائف ذات الصلة، ويخفف من الملل كما يساعد في تطوير عالقة العمال مع بعضهم البعض. إلا أن هذا التناوب يجب أن يكون منطقيا.

2\1\5\2 **تقنية التعليم الوظيفي**: وتتم خطوة بخطوة على طريقة التدريب الوظيفي حيث يقوم المدرب المناسب بإعداد المتدرب وإعطائه نظر عامة عن الوظيفة والغرض منها والنتائج المرجوة، ثم يشرح المهمة أو المهارة اللازمة ويسمح للمتدرب بالقيام بالمهمة بنفسه، مع المتابعة لتقديم الملاحظات والمساعدة.

2\1\5\2 **التدريب المهني**: هو نظام لتدريب جيل جديد من ممارسي المهنة والمهارة، وتعتبر هذه الطريقة رانجة في المهن والحرف والمجالات التقنية التي تتطلب فترة طويلة الكتساب الكفاءة. والغرض منها هو جعل المتدربين عاملين مهرة، لكنها طريقة مكلفة، وليس هناك ما يضمن أن العامل سيواصل العمل في نفس المنظمة .
(Raheja,2015, pp36-38)

2\5\2 **التدريب الوظيفي خارج العمل**: ويعني تدريب الموظفين في موقع بعيد عن بيئة العمل الفعلية، وغالبا ما يتم توفير المواد الدراسية، وهناك تركيز كامل على التعلم بدال من الأداء، وهناك حرية التعبير والتفاعل للمشاركين. ومن أهمها:

2\1\2\5\2 **المحاضرات والمؤتمرات**: وهي الطريقة التقليدية والمباشرة للتعليم. ويبدأ كل برنامج تدريبي بالمحاضرة والمؤتمر، إنه عرض شفهي لجمهور كبير، ومع ذلك يجب أن تكون المحاضرات محفزة وأن تخلق اهتمام وتفاعل بين المتدربين، ويجب أن يكون المحاضر ملما بكل جوانب الموضوع، وتعد المحاضرات والندوات أكثر طرق التدريب شيوعا وخاصة في الكليات والجامعات.

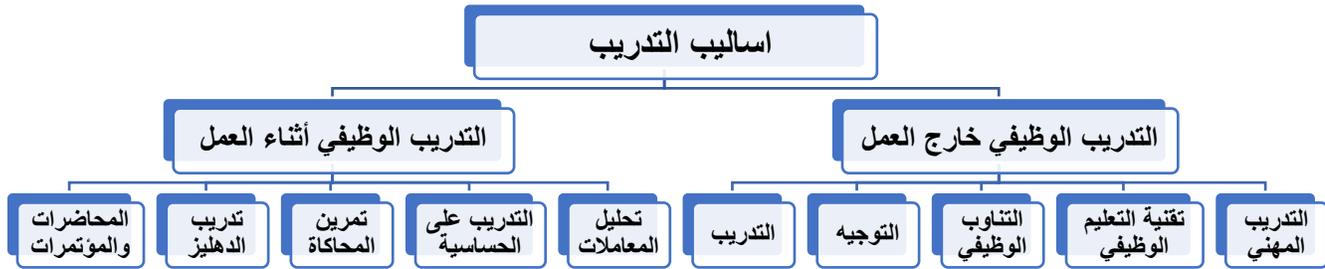
2\2\5\2 **تدريب الدهليز**: هو مصطلح للتدريب القريب من الوظيفة، حيث يتم تدريب العمال في بيئة نموذجية على وظائف محددة في جزء خاص من مكان العمل، ويتم إجراء محاولة إنشاء حالة مماثلة لظروف العمل الفعلية في الورشات .

2\2\5\2 **تمرين المحاكاة**: هي أي بيئة اصطناعية تشبه تماما الوضع الفعلي. وهناك أربع تقنيات محاكاة أساسية تستخدم في التدريب وهي ألعاب الإدارة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، التدريب داخل السلة.

2\5\2|4 التدريب على الحساسية: يهدف هذا التدريب إلى جعل الناس يفهمون أنفسهم والآخرين بشكل معقول، والذي يتم عن طريق تطوير وفهم الحساسية الاجتماعية والمرونة السلوكية. إنها قدرة الفرد على الشعور بما يشعر به الآخرون ويفكرون فيه من وجهة نظرهم الخاصة. ويكشف معلومات حول صفات العاملين الشخصية وقضاياهم العاطفية والأشياء المشتركة بينهم. وال يتصرف المدرب كقائد للمجموعة بل يوضح النقاط العامة من خلال الأمثلة أو تقديم ملاحظات.

2\5\2|5 تحليل المعاملات: يوفر للمتدربين طريقة واقعية ومفيدة لتحليل وفهم سلوك الآخرين، ففي كل تفاعل اجتماعي يوجد دافع يقدمه شخص واحد ورد فعل على ذلك الدافع الذي يقدمه شخص آخر، وتعرف هذه العلاقة بالمعاملة. (Raheja,2015, pp36-38)

الشكل رقم(4) اساليب التدريب



الشكل رقم(4) من تصميم الباحثة

6\2 مبادئ التدريب

المبادئ التي تشكل أساساً لعملية التدريب

- الشرعية : يجب ان يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة
- المنطلق: يجب ان يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية
- الهدف: يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والمكان والزمان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة
- الشمول: حيث يجب ان يشمل التدريب جميع ابعاد التنمية البشرية مثل القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها
- الاستمرارية:وتعتبر من اهم المبادئ في العملية التدريبية ،اذ يجب على مسؤولي التدريب في اي مؤسسة ان يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وبخاصة

في اساليب العمل وادواته، وفي جميع جوانب الحياة وبخاصة في اساليب العمل وادواته وفي الافكار والمعلومات المتصلة بذلك

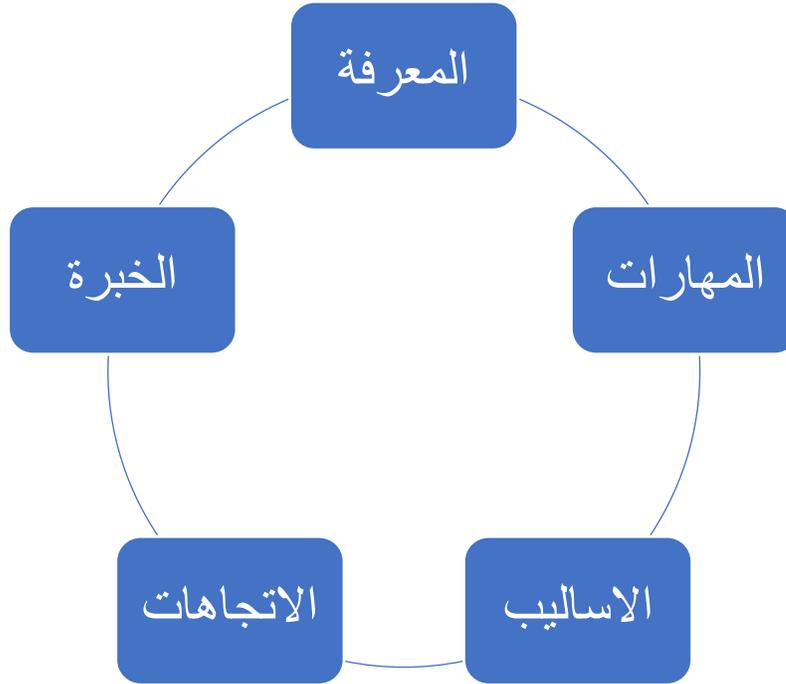
- التدريجية والواقعية: يجب ان يبدأ التدريب بالموضوعات البسيطة ثم ينتقل الى المعقدة مع الحرص ان تكون موضوعات العملية التدريبية تمس الحياة العملية للعاملين
- المرونة: يجب ان يتطور نظام التدريب وعملياته تبعا لتطور الوسائل والادوات والاساليب: (عساف، 2009، ص54)

7/2 مجالات التدريب

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية وهي :

- المعرفة : مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ وهي اطر فكرية نظرية ومن أمثلتها: أهداف ووظائف وسياسات المؤسسة ، القوانين والأنظمة والتعليمات وذلك مثل الاطلاع على أساليب التدريب.
- المهارات : وهي التي تتعلق بمهارات العميل ومهارات الاتصال والمهارات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات) وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل: إتقان مهارة جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية ، تشغيل الحاسب الآلي ، أو العزف على البيانو.
- الأساليب : يتضمن الأسلوب عادة تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.
- الاتجاهات : نقصد بها اتجاهات الفرد ومعتقداته ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال لذلك يركز التدريب الممكن تعديله مثل الأمانة ، إثارة الدافعية ، روح الفريق ، التعاون، الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات
- الخبرة: ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة (التلباني وآخرون، 2011)

الشكل رقم(5) مجالات التدريب



الشكل رقم(5) من تصميم الباحثة

8\2 مفهوم التدريب والتنمية المعاصر

1\8\2 مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر

يتكون من شقين اثنين هما:

1\1\8\2 الشق الأول: التدريب والتنمية عملية استراتيجية.

ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتتكون استراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وت تسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها، الذي يتوقف وجودها على هذا

الرضا. وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد.

يمكن القول إداً بأن التدريب والتنمية البشرية كاستراتيجية، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، واكسابها خبرات جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة. (عقيلي، 2004، ص437)

2\1\8\2 الشق الثاني: التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة.

التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

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

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

إداً فإن التعلم هو حصيلة ونتاج لعملية التدريب والتنمية، فعندما يتحقق التعلم، هذا يعني بأنه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في: Behaviors سلوكياته، Attitudes اتجاهاته، Skills مهاراته، Knowledge معرفته، Experience وخبرته (عقيلي، 2004، ص437)

2\8\2 هدف التدريب والتنمية المعاصر:

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.
- تكيف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها. (عقيلي، 2004، ص437)

2\3\8\2 الفوائد التي ستحققها المنظمة من عملية التدريب والتنمية المعاصر:

- رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذا يؤدي إلى:
- رفع كفاءة المنظمة الانتاجية وفعاليتها التنظيمية

- تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما سيؤدي لزيادة رضا الزبون وكسب زبائن جدد، والذي بدوره سيؤدي إلى توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.
- دفع الموظفين لتأييد المنظمة بنشاطاتها، وإكسابهم انماطاً سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة المنظمة على حد سواء.
- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل والتعايش معها.
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضراً ومستقبلاً.
- ضمان استقرار العمل الانتاجي في المنظمة.
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل، فالشخص المدرب جيداً لديه القدرة على حماية نفسه من المخاطر. (عقيلي، 2004، ص437)

9\2 مقومات التدريب الفعال

- لزيادة فعالية برامج التدريب لابد ان نأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :
- توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التدريب
- تصميم برامج توافق احتياجات التدريب
- تجانس نوعية المتدربين
- التأكد من رغبة المتدربين بالتعلم واكتساب الخبرات
- الاهتمام باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية
- اختيار وسائل تدريبية تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين
- اقتناع الإدارة العليا بفعالية التدريب وأهميته
- تأمين ميزانية كافية لتغطية اوجه نشاط التدريب
- وضع مقياس يساهم في فعالية التدريب
- توفير اساليب تساعد في ترغيب الأفراد بالتدريب (صوص والجوارنة، 2012، ص423-424)

10\2 خصائص التدريب الناجح

1.1 نقل التدريب Transferring training

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

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

2- التدريب المنهجي Systematic training

يجب أن يكون التدريب منهجياً من حيث أنه مصمم خصيصاً لغاية محددة، يتم تخطيطه وتنفيذه لتلبية الاحتياجات المحددة ويتم توفيره من قبل الأشخاص ذوي المعرفة بكيفية التدريب، ويتم تقييم تأثير التدريب بعناية. تم تطوير المفهوم في الأصل لمجالس التدريب الصناعي في الستينيات ويتكون من نموذج بسيط من أربع مراحل ، كما سيتم التوسع في هذا الإطار ضمن قسم مراحل العملية التدريبية :

(a) تحديد الاحتياجات التدريبية.

(b) تحديد نوع البرامج التدريبية المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.

(c) استخدام المدربين ذوي الخبرة والمدربين سابقاً لتنفيذ التدريب.

(d) متابعة وتقييم التدريب للتأكد من فعاليته

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

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

4- ممارسات التدريب الفعال Effective training practices

يستخدم التدريب الفعال مبدأ التدريب المنهجي مع التركيز على تحليل المهارات. يجب تحديد الغرض من التدريب بوضوح من حيث "السلوك المعياري" المطلوب كنتيجة للتدريب، و "السلوك النهائي" المتوقع. سيوفر تحديد المعايير والسلوكيات النهائية الأساس للتقييم، وهو عنصر أساسي في تحقيق التدريب الناجح. يتم وضع التدريب ليكون مرتبطاً بسياقات عمل المشاركين الخاصة. ويكون جزءاً من مهامهم اليومية في العمل، بهذا الشكل يتم اغتنام كل فرصة لتضمين التعلم في العمل. يجب أن تكون تقنيات التدريب المستخدمة مناسبة للغرض من الدورة وخصائص المشاركين كوظائفهم، احتياجات التعلم لديهم، الخبرة السابقة، مستوى المعرفة والمهارات، ومدى تقبلهم للتعلم (الدافع ليتعلم). يجب استخدام مزيج من التقنيات المختلفة عند الاقتضاء. إذا كان التدريب من أجل المهارات الإدارية والإشرافية والشخصية، يجب مراعاة توفير الوقت الكافي للمشاركة والتعلم النشط من خلال المناقشة ودراسات الحالة والمحاكاة واستخدام المحاضرات والتقنيات التعليمية الملائمة. (Armstrong,2006, p575)

11\2 مراحل العملية التدريبية

11\2-1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموع التغييرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ومسيرة التقدم الاستراتيجي

11\2-2-تصميم البرنامج التدريبي:

يعتبر تصميم البرنامج التدريبي الخطوة الأهم في الربط بين الاحتياجات التدريبية للوصول إلى أهداف التدريب و يتطلب الكثير من البحث والتدقيق من قبل الشركة في قسم الموارد البشرية استناداً إلى التقارير التي تصلهم من جميع الأقسام للبحث عن مواطن الخلل ومحاولة إيجاد البرامج التدريبية المناسبة لسد ثغراتها

11\2-3-تنفيذ البرامج التدريبية:

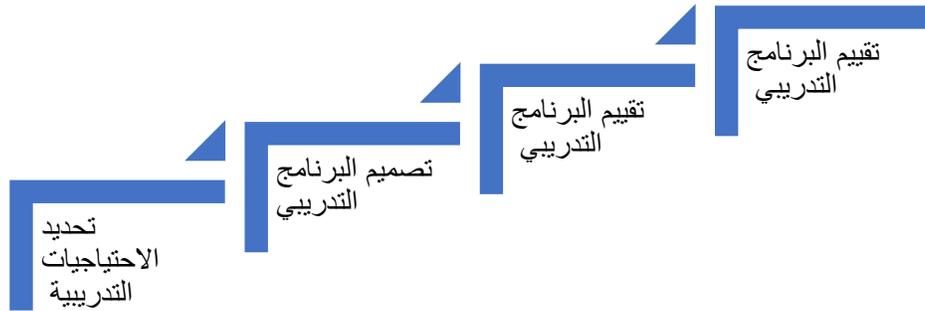
تتضمن هذه المرحلة التأكد من أن التصميم الذي تم وضعه أمكن تنفيذه وتلافي الأخطاء في التصميم واستخدام جميع الأجهزة والمستلزمات وتجهيز القاعات ومتابعة سير البرنامج.

11\2-4-تقييم البرنامج التدريبي:

يمثل مرحلة مهمة جداً في نهاية البرنامج التدريبي ويقصد به الوسائل والإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب وفي تحقيق أهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم ، مع قياس كفاءة المتدربين والتركيز على كلفة البرنامج.

إن تقييم أثر التدريب عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهداف المحددة و إبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة . ونظرا لما تتحمل المؤسسات من أعباء مالية وإدارية للقيام بالبرامج التدريبية فإن من المهم بالنسبة لها معرفة نتائج هذه البرامج وانعكاسها على المتدربين وتطورهم وعلى العمل بشكل عام. (التلاني وآخرون، 2011)

الشكل رقم (6) مراحل العملية التدريبية



الشكل رقم (6) من اعداد الباحثة

1\4\11\2 مجالات تقييم البرامج التدريبية:

إن مجالات تقييم البرامج التدريبية تأخذ عدة مجالات كما يلي:

- تقييم البرنامج التدريبي: حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكيد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:
- تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرته على تحقيق الهدف ومناسبة وسائل التقويم للهدف الواحد
 - تقويم البرنامج أثناء التنفيذ : وتهدف للتأكد من ان يسير وفق ما هو مخطط وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية وتلافي الجوانب السلبية وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة
 - تقويم البرنامج بعد التنفيذ : وتهدف للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من اجل تحقيقها ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية وما حقق من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتساب للمعارف والمهارات مع مراعاة الكلفة المادية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته .

- تقييم المتدربين: تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المستمر لسلوك وأداء المتدربين أثناء و بعد التدريب والذي يعطي مؤشرا لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله
- تقييم المدربين: وتهدف هذه العملية للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية حيث أن أي قصور في الإمكانيات أو نقص في الكفاية تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات والكفاية التخصصية والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلي مدربين غير أكفاء. (حماد، 2009)

2\4\11\2 أدوات تقييم التدريب:

هنا مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من اجل تقييم البرامج التدريبية , من أهمها ما يلي :

الاستبانة: وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة ويطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم وقناعاتهم ومن ثم تجمع هذه الإجابات و تحلل بالطرق الإحصائية اللازمة و يشترط في هذه الاستبانة الوضو والدقة والموضوعية وسهولة فهم فقراتها.

الاختبارات: وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين وكذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين لموضوعات البرنامج التدريبي وتميز الاختبارات بسهولة إعدادها و مقارنة نتائجها .

المقابلة: وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم وبين المتدربين، وذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدربون من خلال اشتراكهم في البرنامج التدريبية ويراعى عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة و الإصغاء الجيد للمبحوثين وتفادي الأحكام و الاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين.

تحليل المشكلات: وتتم من خلال مراقبة سلوك المتدرب أثناء عملية التدريب والتعرف إلى مدى استيعابه وفهمه للمادة التدريبية و ملاحظة أداء الأفراد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب

مراجعة السجلات و التقارير: حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج ودوران العمل وعدد تغيب العاملين عن العمل ومن خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.(النجار، 2011)

2\11\4\3 نماذج تقييم البرامج التدريبية:

1- نموذج كريكباتريك: ويعد هذا النموذج المرجعية الأساسية لغيره من النماذج

قدم «دونالد كريكباتريك» عام 1959 وهو أستاذ في جامعة ويسكنسن إطارا فكريا في مجال تصنيف التقييم لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيدا لعملية التقييم. وكان موضوع رسالته في الدكتوراه حيث حدد من خلالها أربع مستويات رئيسة للتقييم. ويعتبر نموذجه الأكثر شيوعا وانتشارا على مدى 71 عاما. ولقد تطلبت فكرته قياس أربعة مستويات في عملية التقييم وهي: (Kirkpatrick, D. and Kirkpatrick, P.,2006)

- رد الفعل: البعد الأول ما هي أفكار ومشاعر المتدربين نحو البرنامج التدريبي: تقييم رد فعل المتدربين من خلال معرفة شعورهم حول تجربة التدريب بشكل عام. ويتم إجراء ذلك بعد الانتهاء من التدريب مباشرة حيث من السهل الحصول على ردود الأفعال وجمع المعلومات مثل: ماذا تعلم المتدربون من البرنامج ، هل أحبوا التدريب ، هل تم استغلال وقتهم بشكل مفيد ، هل أعجبهم المكان ، هل استفادوا من طرق التدريب التي استخدمت ، هل طريقة عرض المدرب جيدة ، ما مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي.
- تقييم التعلم: البعد الثاني ماذا تعلم المتدربون من البرنامج، قياس ما تعلم المتدربون من مهارات ومعارف واتجاهات قبل وبعد التدريب عن طريق طرح أسئلة مثل: هل تعلم المتدربون ما كان مقصودا من التدريب هل طبقوا ما تعلموه ما مدى التغيير الذي حصل عليهم بعد التدريب ويتم بين طريق استخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات أو الملاحظات أو غيرها.
- تقييم السلوك: البعد الثالث هل غير المتدربون من سلوكهم بناء على ما تعلموه تقييم تأثير ما حصل للمتدرب من مهارات ومعارف على سلوكيات في العمل مباشرة بعد التدريب أو بعده بعدة أشهر. أي هل ظهر تغيير ملحوظ وقابل للقياس في نشاطه وأدائه بعد التدريب وهل استطاع نقل ما تعلمه من التدريب إلى شخص آخر وهل يدرك المتدرب التغيير الحاصل في سلوكه ومعارفه ومستوى مهارته وتكون العملية متقنة ومتواصلة باستخدام معايير وقياسات مصممة بشكل جيد ويجب أن تكون مهارة المراقبين والمدراء المسؤولين عالية.

- تقييم النتائج: البعد الرابع هل أثر التغيير في السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي تقييم تأثير التغيير

فيسلوكيات عمل المتدرب على إنتاجية المنظمة ككل. ويشمل جميع المعلومات قبل وبعد البرنامج

التدريب وتحليل التطور الذي حدث على الموظف

2- نموذج باركر: التقييم في نوعية العمل وتوقيته

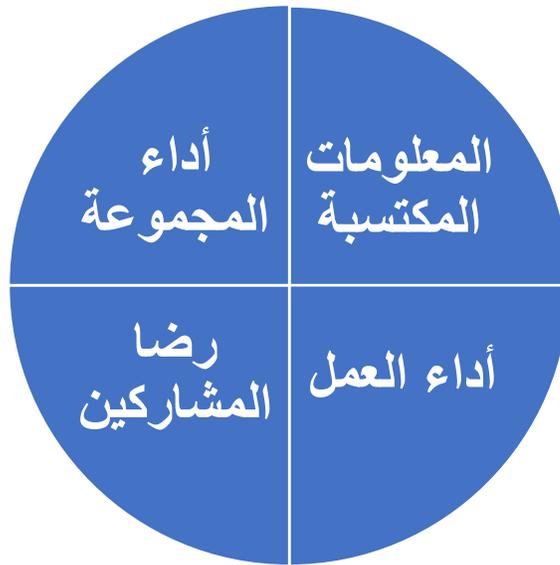
قدم «تريدي واي باركر» نموذجا لتقييم التدريب عام 1973 لتحديد معلومات التقييم وقسمها إلى أربعة أنواع

هي:

- أداء العمل: يقيس مدى تقدم المتدربين في العمل وتحديد مساهمة البرنامج في تطوير أدائهم. ويأتي التقييم في نوعية العمل وتوقيته والتغييرات الملحوظة في سلوك الموظف والتي تشير إلى تحسن أدائه
- أداء المجموعة: قياس مدة تأثير البرنامج التدريبي على أداء المتدربين في منظمة ما.
- رضا المشاركين: وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه وتستخدم مقاييس ومعايير مثل استمارة استطلاع الرأي والتي توزع في نهاية البرنامج التدريبي والمقابلات مع المتدربين
- المعلومات المكتسبة: ويقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي اكتسبها المدربون. وهنا يكون من الأفضل إجراء الاختبارات القبلية والبعدي لقياس كم المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها.

(Parker, T.C., 1973, pp59-63)

الشكل رقم (7) شكل توضيحي لنموذج باركر



الشكل رقم (7) من اعداد الباحثة

- 3- نموذج شركة بيل: قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه جاءت نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج التدريبي وهي:
- مخرجات ردود الأفعال: يمثل آراء المتدربين في البرنامج ككل أو في محتويات التفصيلية مثل المواد- طرق التدريب إلخ.

- مخرجات الإمكانيات: يشمل ما يتوقع أن يعرف المتدربون أو ما يعتقدون أو يفعلون أو ينتجون في نهاية البرنامج التدريبي.
- مخرجات التطبيق: يتضمن ما يعرفه المتدربون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج.
- مخرجات القيمة: توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ويمثل هذا الناتج إلى أي مدى استفادت المنظمة من التدريب بأخذين في الاعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد المستثمرة . (Shannon, C.E,1984)

الخاتمة:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والأسس المرتبطة بالتدريب، وتناولنا أهم المزايا التي من الممكن أن تحصل من خلالها المنظمة جراء القيام بتدريب عاملها، ووجدنا بأن التدريب أصبح جزءاً أساسياً للارتقاء بمستوى العامل من أجل إكسابه المهارات اللازمة التي تعود عليه بالنفع وكذلك على المنشأة الموظفة له، ومن ثم تحرص المؤسسات والمنشآت حالياً على رفع مستوى العاملين من خلال إلحاقهم بدورات معينة تصقل خبراتهم ومهاراتهم، ولقد ذكر العديد من الباحثين بأنه يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة من أجل رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً ومهماً للغاية لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. سنتناول في الفصل القادم أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وطرق قياسه وتقييمه ومفهوم أداء العمل وذلك تمهيداً للربط بين التدريب وأداء العمل في الجانب العملي ممن خلال الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الأداء

تمهيد
1\3 مفهوم الأداء
2\3 مكونات الأداء
3\3 محددات الأداء
4\3 معايير الأداء
5\3 أهمية أداء العاملين
6\3 خطوات تحسين أداء العاملين
7\3 مفهوم قياس الأداء
8\3 أهمية تقييم الأداء
9\3 أهداف عملية تقييم أداء العاملين
10\3 استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين
11\3 خطوات تقييم الاداء
12\3 مشكلات تقييم الأداء
13\3 أسباب فشل تقييم الأداء
14\3 أثر التدريب في الأداء
الخاتمة

تمهيد

يُعدُّ الأداء من المفاهيم الهامة والشاملة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات البقاء والاستمرار والنمو، كما أنَّ الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية، لذا يُعد مفهوم الأداء مفهوم جوهري بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أشكالها، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت أداء العمل إلا أنَّه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، والسبب يعود لاختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه، إذ يعكس أداء العمل درجة نجاح المنظمة وفشلها، وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأهداف المتمثلة بالتكثيف مع متغيرات البيئة، ولا سيما أنَّ المؤسسات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته، فضلاً عن المنافسة الحادة في الأسواق، الأمر الذي فرضَ عليها توجُّهاً لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق الأهداف وذلك باستخدام مقاييس مختلفة.

1\3 مفهوم الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

- 1- يعتبر مفهوم الأداء " : الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " . (بوشليق، 2015، ص 6)
- 2- يعتبر مفهوم الأداء: " النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها " . (بوشليق، 2015، ص 6)
- 3- وعرف الباحث نيكولاس (F·W Nickols) أداء العاملين: " أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (بودهان، 2016، ص6)
- 4- كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد ، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء (بوشليق، 2015، ص 6)

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن أداء العمل هو الكفاءة والمقدرة التي يتمتع بها العامل، والتي تساعده على تحقيق أهداف العمل وتمكّنه من الاستمرار والنجاح في تنفيذ استراتيجيات الشركة التي يعمل فيها، بالشكل الذي يضمن تنفيذ عمله بالشكل الأمثل

2\3 مكونات الأداء:

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي

- أولا : كمية العمل : تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة ,وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- ثانيا : نوعية العمل : تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.
- ثالثا : نمط انجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله(بوشليق،2015، ص 6)

3|3 محددات الأداء:

- إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته ,والتي تتمثل في :
- أولا: الجهد : ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ثانيا: القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتنقل هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
- ثالثا: إدراك الدور (المهمة) : يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء ,بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال. (بوشليق،2015، ص 7)

4|3 معايير الأداء

- أولا: الجودة :تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا الى مدى تلبية رغبات العملاء .
- ثانيا: الكمية :يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.
- ثالثا: الوقت :يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة(الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

- رابعا: الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف (رجم وآخرون، 2016، ص51)

5.3 أهمية أداء العاملين:

إن حياة المنظمة أياً كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع ، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب ، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها ، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن ان تحققها العملية فإنها تعطى اهتماماً خاصاً من قبل ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها الى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين وإشعارهم بالعدالة ودفعهم الى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة ادارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة) (الفروخ، 2011، ص43)

6.3 خطوات تحسين أداء العاملين:

- أولا : تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:
 - 1-الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
 - 2-الوضع الحالي(الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- ثانيا: البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ،لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.
- ثالثا: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ,ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.
- رابعا : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ.
- خامسا: مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة

بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى. (بوشليق، 2015، ص 7)
الشكل رقم (8) شكل توضيحي لخطوات تحسين أداء العاملين

تحليل الأداء

البحث عن جذور المسببات

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

مراقبة وتقييم الأداء

الشكل رقم (8) من اعداد الباحثة

7/3 مفهوم قياس الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

وتقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، و يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل: نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأي كان المسمى فهو يعني: "تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل" (ماهر، 2014، ص405)

ونستطيع أن نقول: "إن التقييم عبارة عن تقييم دوري لأداء الفرد لمهام وظيفته، ومدى اتجاه قدرته وامكانياته نحو التقدم."

ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي

تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يسهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات، وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي.

وتستخدم كلمة التقييم للحكم على مدى فاعلية برنامج معين أو دورة تدريبية معينة وكفاءتهما، أو للحكم على أداء مجموعة من الموظفين أو العاملين أو المتدربين أو المدربين، أو للحكم على مقاييس أو أدوات أو بحوث.

183 أهمية تقييم الأداء:

تظهر أهمية تقييم الأداء من كونه يحقق الفوائد التالية:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف؛
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين (نصر الله، 2001، ص ص 169-170)

تري الباحثة أنّ تقييم الأداء عملية مهمّة تقوم بها المنظمة للنّهوض بواقع حالها نحو الأفضل فتقييم الأداء التّسويقي، يعني تحليل النّتائج من خلال المقارنة بين الأهداف التي وضعتها المنظمة، وبين المُنجز من هذه

الأهداف للتعرف على نقاط الضعف والتغرات التي تعترضها, واتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص من نقاط الضعف هذه, واتخاذ أسلوب العمل السليم.

3\9 أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

3\9\1 على مستوى المؤسسة:

1. يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على أساس و معايير موضوعية، و الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
2. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله.
4. إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.
5. تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
6. يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
7. يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.
8. تساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة للمنظمة.
9. يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية و درجة رضا الموظفين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية . (بوبرطخ، 2012، ص19)

3\9\2 على مستوى المديرين:

1. تقييم الأداء يجعل الادارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الادارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تدريبية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي .

2. تكوين علاقات جيدة مع الموظفين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
3. تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالموظفين.

4. التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي. (بوبرطخ، 2012، ص19)

3\9\3 على مستوى الموظفين:

1. رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
2. اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتجديد بينتهم الوظيفية.
3. توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بايجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
4. تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة الى المؤسسة وترقية الموظفين ذوي المهارات والقدرات العالية.
5. تساهم في دعم العلاقات بين الموظفين و الادارة , فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي الى زيادة الثقة من الموظفين اتجاه الادارة. (بوبرطخ، 2012، ص19)

3\10\3 استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين:

من أهم مجالات استخدام عملية التقييم ما يلي :

3\10\1 الترقية: تعتمد الادارة في تعيين الموظفين المؤهلين لشغل المناصب داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى.

3\10\2 تحديد المكافآت التشجيعية والمنح و العلاوات: ضمن تقييم أداء العاملين ووفقا للنتائج المحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للموظفين وهذا كجزء من الحوافز.

3\10\3 تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة الى نتائج تقييم الأداء يحصر الاشخاص الذين يحتاجون الى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم.

3\10\4 التعيين و النقل: تعتمد ادارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمييار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع قدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم الى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

3\10\5 تخطيط الموارد البشرية: تنفيذ ادارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط

وبالتالي تساعدنا في مهمتها الاساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية, واستغلال هذه الكفاءة لزيادة الانتاج.
- وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءة الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها, وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

3\10\6 الانضباط و المعاقبة: تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة

تستعمل في حالة ما اذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة الى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال ان تكون الشكوى صحيحة, واذا ثبتت قد يؤدي ذلك الى معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها. (بوبرطخ، 2012، ص21)

3\11\1 خطوات تقييم الاداء

يمر تقييم الأداء بعدد من الخطوات

- 1\11\3 تحديد متطلبات التقييم: حيث يقوم المسؤولون في المنظمة بتحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء
- 2\11\3 تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: فهناك طرق كثيرة للتقييم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات

3\11\3 تدريب المشرفين: لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة

4\11\3 مناقشة طرق التقييم مع العاملين: لا بد ايضاً من مناقشة طريقة واهداف التقييم مع العاملين والعناصر التي سيركز عليها هذا التقييم وفائدته وانعكاسه على مستقبل العامل

5\11\3 تحديد معايير مسبقة للمقارنة: يجب ان يستند قياس اداء العاملين على معايير كمية او نوعية او زمنية محددة مسبقاً

6\11\3 مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: فمن حق العاملين معرفة نتيجة التقييم وجوانب القوة والضعف في

اداءهم وان يناقشوها مع رؤسائهم بحرية تامة

7\11\3 تحديد اهداف تطوير الأداء مستقبلاً: بعد مناقشة نتائج التقييم يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة

مستقبلاً من اجل رفع كفاءة الأداء (الحقيل وعمرى، 2014، ص135-181)

الشكل رقم (9) شكل توضيحي لخطوات تقييم الأداء



الشكل رقم (9) من اعداد الباحثة

12\3 مشكلات تقييم الأداء:

قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب، منها عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عنها. وقد يفشل بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم. وقد يتسبب تساهل المشرف في عملية التقييم إلى إعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة، وبالرغم من ذلك قد لا يرضي ذلك جميع العاملين. وأخيراً قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها. (ديسلر، 2012، ص324)

13\3 أسباب فشل تقييم الأداء:

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

1\13\3 عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:

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

2\13\3 سرية تقييم الأداء:

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

3\13\3 عدم موضوعية المقوم:

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

- أثر الهالة: من الممكن أن يتأثر الرئيس في تقويمه لمروؤوسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرهاها
- التساهل أو التشدد: بعض المقومين يميلون إلى التساهل في تقويم موظفيهم، إما لأنهم يخافون المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية، أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقويمهم أو غير متمكنين من عملية التقويم.
- الميل نحو المركزية أو الوسطية: ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقويم كافة الموظفين بشكل مشابه وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقوم لا يؤمن بنظام التقويم أو لأنه لا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه أو لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديراً أعلى.
- المحاباة الشخصية: يتعلق هذا المفهوم بالتفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل، مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية.

3\13\4 اعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية:

إذا اعتبر التقييم جزءاً من العملية الانضباطية، هذا سيؤدي إلى إفسال عملية التقييم وإفراغها من هدفها الأساسي، حيث أن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وإن نواحي القصور في أدائه تكون بحاجة إلى

دراسة ومناقشة بين الموظف ومشرفه بهدف معالجتها. ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية والتأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء.

3\13\5 إهدار الكثير من الوقت في عملية تقييم الأداء:

إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقييم فعال، يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جداً بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين. وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءاً صغيراً من الواجبات الإدارية المنوطة بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءاً رئيسياً من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية. كما أنه ليس من العدالة أن نقوم الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي. (الجبالي، 2016، ص39)

3\14 أثر التدريب في الأداء

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله. (عبد الباقي، 2020 ص262)

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن التدريب بمختلف نشاطاته وأساليبه موجه إلى زيادة معدلات أداء الفرد وتحسينه. والتدريب لا يقتصر على مجرد انتقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصنف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء عملهم

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الانتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن (عبد الباقي، 2020 ص263)

للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين مثل رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية ، كما يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وتنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة ، وتخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل ، وبعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق واستراتيجية المؤسسة (ميا، 2009، ص174)

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة ، إذ أن الطبيعة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها أن توافق بين قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه هذه المنظمات ، حيث أصبح من اللازم

عليها ان تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية لتطوير وتحسين أداءها مما ينعكس على أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.(حسينة،2014،ص52)

الخاتمة:

تطرّقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الذي يعبر عن قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها بأقل تكاليف وبأقل وقت ممكن, ولاحظنا أنّ هذا الأداء يمكن تقييمه من خلال معايير ومؤشرات خاصة بالعمل, لذلك يمكن القول بأنّ الأداء من أكثر أشكال الأداء التي ترتبط بالمنظمة, وتأثراً بالمتغيرات التي تشتمل عليها البيئة المحيطة, حيث تمثل جوهر العمل في تحقيق توافق بين الفرص من ناحية وإمكانيات وأهداف المنظمة من ناحية أخرى, وللوقوف على تحقيق أهداف المنظمة لا بدّ من تقييم الأداء حيث يتم التّعرف على أوجه القوّة والضعف, الأمر الذي يدعو للتّساؤل حول دور التدريب في تحسين أداء العمل, وهذا ما سنتطرق له في الفصل الآتي

الفصل الرابع: الدِّراسة العمليَّة

1\4 تصميم البحث

1\1\4 البحث استكشافي (Exploratory Research)

2\1\4 البحث استنتاجي (Conclusive Research)

1\2\1\4 مجتمع البحث

2\2\1\4 عينة البحث

3\2\1\4 حجم العينة

4\2\1\4 سحب العينة

5\2\1\4 الحدود المكانية

6\2\1\4 الحدود الزمانية

7\2\1\4 أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة

8\2\1\4 موثوقية المقياس

2\4 متغيِّرات الدِّراسة وأنموذج الدِّراسة

3\4 أداة الدراسة لجمع البيانات

4\4 المعالجة الإحصائية المستخدمة

1\4\4 دراسة ثبات وصدق المقياس
1\1\4\4 معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة
2\1\4\4 مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)
2\4\4 توصيف المتغيرات الديمغرافية
3\4\4 اختبار الفرضيات
1\3\4\4 الفرضية الفرعية الأولى
2\3\4\4 الفرضية الفرعية الثانية
3\3\4\4 الفرضية الفرعية الثالثة
4\3\4\4 الفرضية الفرعية الرابعة
5\3\4\4 الفرضية الفرعية الرئيسية
4\4\4 متوسط إجابات أفراد العينة
5\4\4 تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير
5\4 الاستنتاجات
6\4 مقترحات البحث

1\4 تصميم البحث:

بعد البحث الاستكشافي و من خلال الدراسات السابقة المذكورة سابقاً في هذا البحث التي اهتمت بتحليل كيفية تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين ومن ثم عرض هذه المصادر على العاملين في الأمانة السورية للتربية في اللاذقية ممن عملوا في هذا المجال والإدارة لسنوات طويلة، لتعديل مصادر تحسين أداء العاملين وفق الخصوصية المحلية في هذه المنظمة السورية نتيجة خبرتهم الطويلة في هذا المجال حيث قد تختلف منظمات التنمية المحلية عن مثيلاتها في العالم لاختلاف العادات والثقافة الاجتماعية.

ثم قامت الباحثة بإجراء بحث استنتاجي (Conclusive Research) قاست فيه التدريب المطبق لتحسين أداء العاملين وذلك بالقيام ببحث وصفي يقوم على الاستقصاء وجمع البيانات بطريقة كمية (Quantitative) من خلال تصميم مقطعي مفرد (Single cross sectional) أي سحب عينة واحدة من المجتمع المستهدف، ثم تحليل النتائج عبر برنامج إحصائي هو SPSS.

1\1\4 البحث استكشافي (Exploratory Research)

وجدنا أن تحسين أداء العاملين في سورية لا تختلف عما توصلت إليه الدراسات السابقة. وظهرت عدة مؤشرات استطلاعية ضمن بحثنا الاستكشافي يمكن تلخيصها بما يلي :

- تحسين أداء العاملين يكون من خلال اتباع واحدة أو دمج اثنتين أو أكثر من أبعاد التدريب داخل الأمانة السورية لضمان تدريب جيد للعاملين وبالتالي تنويع مستوى أدائهم وزيادة جودة عملهم.
- تحسين أداء العاملين يكون من خلال وضوح الاحتياجات التدريبية، وجعلها مفهومة للعاملين وشحن همم العاملين في المنظمة لتحقيقها، والعمل على تطوير كفاءة ومهارة العاملين فيها، والتركز على تصميم البرامج التدريبية، ومن خلال تحقيق تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى في طريقة عملها.
- تحسين أداء العاملين يكون من خلال تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أن طريقة التنفيذ واضحة ومحددة ويطلع عليها جميع العاملين في المنظمة وعلى خطواتها.
- تحسين أداء العاملين يكون من خلال التعامل الإيجابي والاحترام المتبادل لجميع العاملين مع المنظمة، وخلق انطباع وتصور إيجابي مع جميع العاملين، بالشكل الذي يحقق ارتباطها بالثقافة التدريبية السائدة في المنظمة التي تحرص على زيادة وتكثيف عدد الدورات التدريبية اليمن الممكن أن يخضع لها الموظف.

2|1|4 البحث استنتاجي (Conclusive Research)

1|2|1|4 مجتمع البحث:

مجتمع البحث موظفي الأمانة السورية للتنمية في اللاذقية.

2|2|1|4 عينة البحث:

تم أخذ عينة من موظفي الأمانة السورية للتنمية في مدينة اللاذقية تم توزيع عليها الاستبيان بطريقة المسح الشامل.

3|2|1|4 حجم العينة:

قامت الباحثة بتوزيع استبانة على عينة مؤلفة من (175) وزعت عليهم الاستبانة، وكان عدد الاستبانات المقبولة (85) بينما تم رفض (10) استبانات غير صالحة ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (75) استبانة.

4|2|1|4 سحب العينة:

يتمثل مجتمع البحث المستهدف بجميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في المنظمة والبالغ عددهم (175) عامل. تم سحب عينة واحدة ولمرة واحدة بطريقة طبقيّة عشوائية خلال الدراسة الأولية (الاستطلاعية) حيث أننا نستخدم التصميم المقطعي المفرد في البحث (Single cross sectional)، ومن ثم تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في المنظمة بأسلوب المسح الشامل.

5|2|1|4 الحدود المكانية:

الحدود الإدارية للأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية.

6|2|1|4 الحدود الزمانية:

ثلاثة أشهر تنتهي 1 شباط 2021. وهي الفترة المحددة لإنجاز البحث.

7|2|1|4 أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم بناء الاستبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة ومراجع حول طرق بناء الاستبيان.

حيث تم اتخاذ القرار بأن الاستبيان يتم تعبئته بوجود الباحثة لتوضيح أي غموض في ذهن المستجوب، لاختصار وقت جمع البيانات، لضمان عدم إهمال المستجوب للاستبانة ولصعوبة استعادة الاستبانة وخاصة أن الاستبانة تم توزيعها في معظم الحالات على الموظفين في أماكن عملهم وأثناء الدوام الرسمي حيث استعادتها في حال بقيت مع المستجوب فيها صعوبة.

الإجابات على أسئلة الاستبانة تكون بتحديد المستجوب لأحد الخيارات المحددة له بالاعتماد على مقياس

Likert الخماسي

تم توزيع الاستبانات على عينة مؤلفة من (175) وزعت عليهم الاستبانة، وكان عدد الاستبانات المقبولة (85) بينما تم رفض (10) استبانات غير صالحة ليبقى عدد الاستبانات الصالحة والتي أدخلناها في التحليل هي 75 استباناً بنسبة 42.86% وهي نسبة تمثيل جيدة جداً وحجم العينة مناسب

8\2\1\4 موثوقية المقياس:

تم التأكد من موثوقية المقياس الحاصل لدينا بعد تفرغ البيانات من الاستبانة على البرنامج الاحصائي SPSS بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، لتحسين أداء العاملين الناجم عن التدريب والتي تم قياسها بعدة متغيرات والذي كانت قيمته 0.781 وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول لنانونلي، (Nunnally 1994) المساوي لـ 0.7 كما وأنه في كثير من الدراسات الحد المقبول هو 0.6 مما يشير إلى موثوقية جيدة للمقياس.

2\4 متغيرات الدراسة وأنموذج الدراسة Study variables and study model:

1\2\4 المتغير المستقل: التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية ، وتقييم البرامج التدريبية)
2\2\4 المتغير التابع: أداء العاملين.

3\4 أداة الدراسة لجمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قامت بتوزيع الاستبانة على العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية، وتنقسم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

1- القسم الأول: تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديمغرافية للعينة.

2- القسم الثاني: تناول هذا القسم جمع بيانات حول العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التدريب)، والعبارات الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين)، وهي عبارة عن (30) عبارة، تم عرضها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين، ويمكن الرجوع إليها في الملحق رقم (1).

وتجدر الإشارة إلى أن بنود الاستبانة في القسم الأول كانت مغلقة تضمنت خيارات متعددة يقوم المستقصى منه باختيار أحدها، ويتباين عدد الخيارات من اثنين إلى خمسة وفقاً لطبيعة كل سؤال، واعتمدت مقياس عددي (1، 2، 3، 4، 5) للتعبير عن كل إجابة في السؤال الواحد.

في حين تميزت أسئلة القسم الثاني بمقياس إجابة ذي 5 نقاط (مقياس ليكارت Likert الخماسي) وذلك كما يلي:

✓ (غير موافق بشدة) أعطيت درجة واحدة.

- ✓ (غير موافق) أعطيت درجتين.
- ✓ (محايد) أعطيت ثلاث درجات.
- ✓ (موافق) وأعطيت أربع درجات.
- ✓ (موافق بشدة) وأعطيت خمس درجات.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي: يقاس المتغير بالإجابة على إحدى الخيارات، وبما أنها مقاييس غير رقمية لذلك تم ترميزها في برنامج SPSS وفق ما يلي:

(موافق بشدة =5، موافق =4، محايد =3، غير موافق =2، غير موافق بشدة =1)، بعد ذلك تم حساب (المتوسط الحسابي) المتوسط المرجح ومقارنته مع مقياس ليكارت الخماسي وهو هنا عبارة عن "3" وقد اختارت الباحثة العبارات المدرجة سابقاً لقياس كل من التدريب وأداء العاملين بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، والتي استعانت بها الباحثة لتصميم الاستبانة.

4\4 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية ، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات

حيث قسّمت الدراسة العملية إلى ثلاثة أقسام رئيسة كالآتي:

القسم الأول: تناول اختبار ثبات وصدق المقياس

القسم الثاني: تناول توصيف المتغيرات الديموغرافية للعينة المدروسة.

القسم الثالث: تناول اختبار الفرضيات

1\4\4 دراسة ثبات وصدق المقياس

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس ،حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة.

1\1\4\4معامل ثبات متغيرات الدراسة:

كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

جدول (1): معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
تحديد الاحتياجات التدريبية	.644	6
تصميم البرنامج التدريبي	.616	6
تنفيذ البرنامج التدريبي	.661	6
تقييم البرامج التدريبية	.692	6
أداء العاملين	.698	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجدت الباحثة من خلال الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة من العبارات.

2\1\4\4 مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

حيث قامت الباحثة بدراسة علاقة طرفيات عدة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي واختبار تلك العلاقة؛ حيث كانت العلاقة الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. Sig. $\alpha = 0.01 < p = 0.000 =$ ، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

2\4\4 توصيف المتغيرات الديمغرافية:

من أجل التعرف على خصائص العينة المبحوثة تم إجراء التوصيفات التالية:

متغير الجنس:

من أجل معرفة تكرارات الذكور والاناث ونسبتهم في العينة وبالإستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS حصلت الباحثة على المخرجات التالية:

جدول (2): توصيف متغير الجنس لأفراد العينة المدروسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	29.3	29.3	29.3
	أنثى	53	70.7	70.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يظهر من الجدول (2) أن أفراد العينة توزعوا 22 ذكراً و 53 أنثى أي بنسبة 29.3% ذكور و 70.7% إناث. وتعزي الباحثة هذا التباين الى أن غالبية الموظفين في الأمانة السورية للتنمية وخاصة في القسمين التعليمي والنفسي هم من الإناث اللاتي يمتلكن القدرة على التواصل مع الأطفال وعلى ادارة الجلسات الخاصة ضمن القسم النفسي .

متغير العمر:

لمعرفة تكرارات الفئات العمرية لأفراد العينة المدروسة ونسبتهم وبالإستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS حصلت الباحثة على المخرجات التالية:

جدول (3): توصيف متغير العمر لأفراد العينة المدروسة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Perce nt	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	34	45.3	45.3	45.3
	31-40	40	53.3	53.3	98.6
	50-41	1	1.4	1.4	100.0
	أكثر من 50	0	0	0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول السابق نجد أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي الفئة [40- 31] يليها الفئة العمرية أقل من 30 أي ان معظم العينة هم ممن دون سن الأربعين كون الأمانة السورية للتنمية مؤسسة تعتمد على الفئات الشابة في التوظيف

متغير العمل:

وهو المتغير الذي على أساسه تم توزيع الاستبيان والشكل التالي يظهر تكرارات كل وظيفة لأفراد العينة:

جدول (4): توصيف المسمى الوظيفي لأفراد العينة المدروسة

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	5	6.6	6.6	6.6
	مشرف	11	14.6	14.6	21.2
	منسق	35	46.6	46.6	67.8
	غير ذك	24	32.2	32.2	100.0
	Tota l	75	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول السابق نجد أن المسمى الوظيفي الأكثر تكراراً هي فئة منسق.

متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة تكرارات المؤهل العلمي لأفراد العينة المدروسة ونسبتهم وبالاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS حصلنا على المخرجات التالية:

جدول (5): توصيف المؤهل العلمي لأفراد العينة المدروسة

		Frequenc y	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية عامة أو أقل	17	22.7	22.7	22.7
	معهد متوسط	5	6.7	6.7	29.3
	إجازة جامعية	40	53.3	53.3	82.7
	دراسات عليا	13	17.3	17.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول السابق نجد أن أكثر أفراد العينة هم من حملة الإجازات الجامعية بنسبة 53.3% يليهم حملة الثانوية العامة والأقل. وهو ما يتوافق مع متطلبات التوظيف في المنظمات غير الربحية

متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة تكرارات سنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة ونسبتهم وبالاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS حصلت الباحثة على المخرجات التالية:

الجدول رقم (6): توصيف الخبرة الوظيفية لأفراد العينة المدروس

		Frequenc y	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	59	78.7	78.7	78.7
	6-10	13	17.3	17.3	96.0
	11- 15	3	4.0	4.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول السابق نجد أن الخبرة الوظيفية الاكثر تكراراً هي الفئة [5- 1] وأن أقل الخبرات الوظيفية تكراراً هي الفئة [11-15]. كون توسع مؤسسة الأمانة السورية للتنمية ازداد بشكل كبير ضمن الخمس سنوات السابقة وتم افتتاح الكثير من البرامج والأقسام الجديدة منذ عام 2015 وحتى الآن مما يفسر أن معظم الموظفين هم من ذوي سنوات خبرة تقل عن خمس سنوات

عدد الدورات التدريبية:

كما يبين الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لعدد الدورات التدريبية التي خضع لها أفراد العينة.

الجدول رقم (7): عدد الدورات التدريبية التي خضع لها العاملون في العينة المدروسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	43	57.3	57.3	57.3
	4-6	13	17.3	17.3	74.7
	7-9	6	8.0	8.0	82.7
	أكثر من ذلك	13	17.3	17.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة 57.3% من أفراد العينة خضعوا لدورة تدريبية من (1-3) دورات، في حين كانت نسبة من اتبعوا من (4-6) دورة حوالي 17.3%، ونسبة 8.0% لمن اتبع من (7-9) دورات، ونسبة 17.3% لمن اتبع غير ذلك من الدورات التدريبية

3\4\4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

ومن أجل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبين من خلال الجدول (8) أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت أكبر من متوسط الحياء 3، ومعنوي، والذي يعني يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة الاداء المتوقع للموظفين بالأداء الفعلي ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل والتي تقيس تحديد الاحتياجات التدريبية أيضاً والبرامج التدريبية التي خضع لها العامل في المؤسسة احد الاساليب لضمان استمرار تطوير وتنمية أداءه، وتهتم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية، ويتم تصميم البرامج بحيث تتناسب مع التطورات المحيطة، ويتم اختيار اساليب وطرق تدريبية تتلاءم مع موضوعات البرنامج التدريبي، والبرامج التدريبية التي يخضع لها العامل في المؤسسة احد الاساليب لضمان استمرار تطويره وتنميته ماعدا عبارة تقوم المؤسسة بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري والتي تقيس تقييم البرامج التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.76 وهو أقل من متوسط الحياء 3 وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على العبارة وكذلك عبارة تهتم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.53 وهو أقل من متوسط الحياء 3 وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على العبارة

الجدول(8) الإحصائيات الوصفية الخاصة بنود الاستبانة

Descriptive Statistics					
	العبارات	N	Mean	Std. Deviation	sig
تحديد الاحتياجات التدريبية	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب اعتماداً على تقييم الأداء	75	3.43	1.199	.000
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة الاداء المتوقع للموظفين بالأداء الفعلي	75	3.79	1.823	.000
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات ل عمل	75	4.05	1.089	.000
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وبما يحقق اهداف المؤسسة الاستراتيجية	75	3.52	1.143	.000
	تهتم المؤسسة برفع كفاءة فعالية اداء موظفيها وعلى اقتناع بأن الموظف في حاجة للتدريب	75	4.44	.500	.000
	تهتم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية	75	2.53	1.126	.000

تابع الجدول(8) الإحصائيات الوصفية الخاصة ببنود الاستبانة

تصميم البرنامج التدريبي	محتوى البرنامج التدريب يتناسب مع حاجاتي في العمل	75	3.56	1.276	.000
	يتم تحديد المحتوى التدريبي على اساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين	75	3.36	1.291	.000
	تساعد المحتويات التدريبية المقدمة على تزويدك بأحدث الأساليب الفنية والعلمية في مجال تخصصك	75	4.22	.995	.000
	يراعي تصميم البرنامج التدريبي التدرج في العملية التدريبية	75	3.53	1.155	.000
	يتم اختيار مدربين اكفاء يمتلكون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	75	3.23	1.331	.000
	يتم تصميم البرامج بحيث تتناسب مع التطورات المحيطة	75	3.41	1.425	.000
تنفيذ البرنامج التدريبي	<u>المدرسين الذين يتم اختيارهم قادرين على اىصال المعلومات وعلى تحفيزي على المشاركة</u>	75	3.77	1.122	.000
	تختلف فترة التدريب واولقاته بناء على ظروف العمل وامكانيات الموظفين	75	3.69	1.542	.000
	يتم اختيار اساليب وطرق تدريبية تتلاءم مع موضوعات البرنامج التدريبي	75	3.24	1.432	.000
	تتناسب مدة التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي	75	3.27	.905	.000
	اماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب	75	3.93	1.212	.000
	يتلقى الموظف كل الارشادات والتوجيهات من طرفا لمدرسين خلال التدريب	75	3.60	1.318	.000
تقييم البرامج التدريبية	<u>يتم توزيع استبيانات على المتدربين في نهاية التدريب بغرض تقييم البرنامج التدريبي</u>	75	3.48	.875	.000
	يتم تقييم نتائج التدريب من خلال انعكاسها على اداء العاملين	75	3.13	1.528	.000
	يتم استخدام اسلوب مقارنة الاداء قبل التدريب وبعده لملاحظة التغييرات الحاصلة في معلومات المتدرب ومهاراته	75	3.65	1.388	.000
	يقيم مدى تعلم المشاركين في البرامج التدريبية باستخدام الاختبارات	75	3.88	1.262	.000
	تقوم إدارة التدريب بتقييم التدريب أثناء تنفيذ العملية التدريبية لتصحيح الانحرافات وتجاوز نقاط الضعف	75	4.55	.527	.000
	تقوم المؤسسة بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري	75	2.76	1.217	.000
أداء العمل	<u>البرامج التدريبية التي خضعت لها فيا لمؤسسة ترفع من سوية ادائي</u>	75	3.03	1.013	.000
	البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة تحفزني على تحسين ادائي	75	4.28	1.225	.000
	البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة تنمي مساري المهني	75	3.61	.837	.000
	البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة تزيد من مردود عملي ونتاجه	75	3.69	1.335	.000
	البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة تحقق لي وللمؤسسة الغاية المرجوة منها	75	3.87	1.256	.000
	البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة احد الاساليب لضمان استمرار تطوري وتنميتي	75	3.59	1.364	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS إصدار 20

4\3\1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين

— استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (9): تحليل الانحدار الخطي بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729 ^a	.531	.530	5.67328

a. Predictors: (Constant), أداء العاملين

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

من خلال الجدول رقم (9) بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.729 وهو يدل على ارتباط جيد بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

وبلغ معامل التحديد 0.531، وهو يدل على أن 53.1% من تغيرات تحسين أداء العاملين تتبع لتغيرات الاحتياجات التدريبية؛ وبما أن $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = p = 0.000$ ، وعليه تم اثبات الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

وهذا يدل على أن الموظفين مقتنعون بأن المؤسسة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحديد أهداف التدريب بناء على تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين يزيد من فاعلية برامج التدريب، لأن التدريب الذي يتفق مع حاجات المتدرب التعليمية سيؤدي الى اكتساب مهارات ومعارف تفيده في واقع عمله.

4\3\2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين

— استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار الخطي بين تصميم البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 ^a	.601	.600	5.29941

a. Predictors: (Constant), أداء العاملين

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

من خلال الجدول رقم (10) بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.775 وهو يدلّ على ارتباط جيد بين تصميم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وأداء العاملين.

وبلغ معامل التحديد 0.601، وهو يدلّ على أنّ 60.1% من تغيرات تحسين أداء العاملين تتبع لتغيرات تصميم البرامج التدريبية؛ وبما أنّ $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = p = 0.000$ ، وعليه تم اثبات الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين .

حيث أن المحتوى الجيد والمصمم جيداً يساعد على التطبيق العملي للمهارات المكتسبة وتحسين سلوكيات العمل وسيكون له تأثير كبير على فاعلية برامج التدريب

3|3|4|4 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

— استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 ^a	.621	.611	5.29315
a. Predictors: (Constant), أداء العاملين				

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن هناك علاقة معنوية بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.788 وهو يدلّ على ارتباط جيد بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين

وبلغ معامل التحديد 0.621، وهو يدلّ على أنّ 62.1% من تغيرات تحسين أداء العاملين تتبع لتغيرات تنفيذ البرامج التدريبية؛ وبما أنّ $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = p = 0.000$

وعليه تم اثبات الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

ونفس النتيجة بأن طريقة تنفيذ البرامج التدريبية تلعب دوراً هاماً في إيصال المادة التدريبية وتنفيذ المحتوى المعد للبرنامج، فضلاً عن اكتساب المهارات وتغيير الاتجاهات للمتدربين، فهي جوهرية وأساسية لنجاح التدريب وزيادة فاعليته وكفاءته.

4\3\4\4 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

— استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي بين تقييم البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين

Model	R	R Squar e	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 ^a	.585	.584	5.17224
a. Predictors: (Constant), أداء العاملين				

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يظهر الجدول رقم (12) أن هناك علاقة معنوية بين تقييم البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.765 وهو يدلّ على ارتباط جيد بين تقييم البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين. وبلغ معامل التحديد 0.621، وهو يدلّ على أن 62.1% من تغيرات وتحسين أداء العاملين تتبع لتغيرات تقييم البرامج التدريبية؛ وبما أن $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = p = 0.000$ ، وعليه تم اثبات الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية أحد أبعاد التدريب وتحسين أداء العاملين.

ومدلول النتيجة أن للتغذية الراجعة دور هام في تدعيم العملية التدريبية وذلك من خلال إبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، إضافة إلى الوقوف على درجة اكتساب التعليمات والمعارف والمهارات، حيث أن استخدام المؤسسة للتقييم لها دور كبير في تطوير عملية التدريب والارتقاء بالموظفين

4\3\4\5 الفرضية الفرعية الرئيسية: بعد أن قامت الباحثة باختبار الفرضيات الأربعة الفرعية، قامت باختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

— استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي بين التدريب وتحسين أداء العاملين

Model	R	R Squar e	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 ^a	.589	.588	5.19471
a. Predictors: (Constant), أداء العاملين				

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يظهر الجدول رقم (13) أن هناك علاقة معنوية بين التدريب وتحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.727 وهو يدلّ على ارتباط جيد بين التدريب بكافة أبعاده وتحسين أداء العاملين

وبلغ معامل التحديد 0.589، وهو يدلّ على أنّ 58.9% من تغييرات تحسين أداء العاملين تتبع لمتغيرات التدريب؛ وبما أنّ $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وعليه تم اثبات الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وهو ما يدلّ على أنّ التدريب بأبعاده الأربعة له دور في تحسين أداء العاملين

4\4\4 متوسط إجابات أفراد العينة

وكما هو واضح من الجدول (14)، فقد بلغ متوسط إجابات أفراد العينة لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية 3.66. وهو يدلّ على موافقة أفراد العينة على أنّ المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات التدريب اعتماداً على تقييم الأداء، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وبما يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وتهتم المؤسسة برفع كفاءة فعالية أداء موظفيها وعلى اقتناع بأن الموظف في حاجة للتدريب، وتهتم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية.

وهذا ينطبق على جميع عبارات الاستبيان

الجدول (14) متوسط إجابات أفراد العينة

البعد	Mean
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.66
تصميم البرامج التدريبية	3.56
تنفيذ البرامج التدريبية	3.36
تقييم البرامج التدريبية	4.22
أداء العاملين	3.53

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

5\4\4 تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير

وقامت الباحثة بإجراء تحليل ANOVA لإظهار إن كان يوجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير من متغيرات البحث، حيث تنصّ فرضية العدم على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة؛ في حين الفرضية البديلة تنصّ على وجود فروق معنوية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (15) الآتي:

الجدول (15) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Between Groups	1076.567	1	1076.567	39.89 5	.000 ^b
	Within Groups	5100.177	73	26.985		
	Total	6176.743	74			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ومن خلال جدول (21) وجدت الباحثة أنّ $\alpha = 0.05 < \text{Sig} = p = 0.000$ ، أي أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.281) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. مما يؤكد وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسطات لكل متغير بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات العينة على العبارات الخاصة به.

514 الاستنتاجات:

توصلت الباحثة لعدد من النتائج أهمها:

- تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب اعتمادا على تقييم الأداء
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة الاداء المتوقع للموظفين بالأداء الفعلي
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وبما يحقق اهداف المؤسسة الاستراتيجية
- تهتم المؤسسة برفع كفاءة فعالية اداء موظفيها وعلى اقتناع بأن الموظف في حاجة للتدريب
- لا تهتم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية
- محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجات العاملين في العمل
- يتم تحديد المحتوى التدريبي على اساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين
- تساعد المحتويات التدريبية على تزويد العاملين بأحدث الأساليب الفنية والعلمية في مجال تخصصهم
- يراعي تصميم البرنامج التدريبي التدرج في العملية التدريبية
- تختلف فترة التدريب واولقاته بناء على ظروف العمل وامكانيات الموظفين
- يتم اختيار اساليب وطرق تدريبية تتلاءم مع موضوعات البرنامج التدريبي
- تناسب مدة التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي الذي تضعه المؤسسة
- يتم تقييم نتائج التدريب من خلال انعكاسها على اداء العاملين
- يتم استخدام اسلوب مقارنة الاداء قبل التدريب وبعده لملاحظة التغييرات الحاصلة في معلومات المتدرب ومهاراته
- لا تقوم المؤسسة بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري
- يتم تقييم مدى تعلم المشاركين في البرامج التدريبية باستخدام الاختبارات
- البرامج التدريبية التي خضع لها العاملين في المؤسسة تزيد من مردود عملهم ونتائجها
- البرامج التدريبية التي خضع لها العاملين في المؤسسة تحقق لهم وللمؤسسة الغاية المرجوة منها
- البرامج التدريبية التي خضع لها العاملين في المؤسسة تعد احد الاساليب لضمان استمرار تطويرهم وتنميتهم.

64 التوصيات:

وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى التوصيات الآتية:

يجب أن تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بدراسة احتياجات التدريب اعتمادا على تقييم الأداء على المؤسسة أن تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية خلال مقارنة الاداء المتوقع للموظفين بالأداء الفعلي

يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وبما يحقق اهداف المؤسسة الاستراتيجية ضرورة أن تستمر المؤسسة بالاهتمام برفع كفاءة فعالية اداء موظفيها وعلى اقتناع بأن الموظف في حاجة للتدريب

يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية ضرورة أن تستمر المؤسسة بجعل محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجات العاملين في العمل ضرورة الاستمرار بتحديد المحتوى التدريبي على اساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين ضرورة ان تساعد المحتويات التدريبية المقدمة على تزويد العاملين بأحدث الأساليب الفنية والعلمية في مجال تخصصهم

يجب على المؤسسة أن تراعي تصميم البرنامج التدريبي التدرج في العملية التدريبية يجب أن تعمل المؤسسة على تحقيق اختلاف فترة التدريب واولقاته بناء على ظروف العمل وامكانيات الموظفين وبشكل مستمر

ضرورة الاستمرار باختيار اساليب وطرق تدريبية تتلاءم مع موضوعات البرنامج التدريبي ضرورة أن تتناسب مدة التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي الذي تضعه المؤسسة وبشكل مستمر ضرورة استمرار المؤسسة بتقييم نتائج التدريب من خلال انعكاسها على اداء العاملين ضرورة استمرار المؤسسة باستخدام اسلوب مقارنة الاداء قبل التدريب وبعده لملاحظة التغييرات الحاصلة في معلومات المتدرب ومهاراته

ضرورة الاستمرار بتقييم مدى تعلم المشاركين في البرامج التدريبية باستخدام الاختبارات ضرورة الاستمرار بجعل البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملين في المؤسسة تزيد من مردود عملهم ونتائجها

ضرورة الاستمرار بجعل البرامج التدريبية التي خضع لها العاملين في المؤسسة تحقق لهم وللمؤسسة
الغاية المرجوة منها

ضرورة العمل على جعل البرامج التدريبية التي خضع لها العاملين في المؤسسة تعد احد الاساليب
لضمان استمرار تطويرهم وتنميتهم.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت، م. (2009). مراحل العملية التدريبية : تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- أبو النصر، مدحت، م. (2012). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن (2011). التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، عمان: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
- بلالي، فضيلة؛ علاهم، نجوى (2018). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
- بويرطخ، عبد الكريم.(2012) , دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة عبد الحميد مهري ,قسنطينة،الجزائر.
- بودهان، أمينة.(2016), دور التكوين في تحسين اداء العاملين , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بورقعة، لينة؛ عشاري، هاجر. (2019). دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر — قالمة —. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- بوزرقاطة، أمال (2018). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خضير بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة.
- بوشليق، أمين.(2015), دور التكوين في تحسين اداء العاملين , مذكرة ماجستير غير منشورة,جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- تلباني، نهلة . بدير، رامز. منصور، أيمن.(2011) " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية " مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الانسانية، مجلد 13 عدد1.
- الجبالي، حمزة.(2016).تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، دار الاسرة ميديا و دار عالم الثقافة للنشر.
- الحدراوي،حامد كريم.(2015) "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20
- حسينة،عواد،(2014) دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955
- الحقييل،خالد بن عبد الكريم.العمرى،محمد بن سعد. (2014).فاعلية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد السابع،الاصدار الثاني.
- حماد , إياد. (2009) تدريب وتنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- درة، عبد البارى. (2003). "تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات: الاسس والنظريات ودلالاتها في البيئة العربية"، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الادارية.دراسة.
- ديسلر، غاري.(2012).ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال.
- شتاتحة ، عائشة. (2019) التدريب في منظمات الاعمال مفاهيم ومبادئ،عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شلوف، بشار محمود . (2018) أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة حمص. رسالة ماجستير،الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- رجم، خالد وآخرون.(2016) ,مطبوعة مقياس الموارد البشريةمطبوعة مقياس الموارد البشرية معهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، الجزائر.
- رضا ، اكرم.(2003) .برنامج تدريب المدربين كيف تكون مدربا مؤثرا .القاهرة : دار التوزيع والنشر الاسلامية.
- رضوان، محمود أحمد عبدالفتاح. (2013).نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، القاهرة ،المجموعة العربية للتحرير والنشر.

- الشريعة، عطا الله محمد تيسير ، و الطراونة، تحسين أحمد. (2011) أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد 4، ص132.
- صوص، ديمة. جوارنة، المعتصم بالله. (2012)، الاشراف التربوي ماهيته تطوره انواعه اساليبه، الاردن، دار الخليج.
- طاوس، زان. (2012). أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المنظمة. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي العقيد اكلي محاند أولحاج بوير، الجزائر.
- العرنجي، شادي خضر. (2018). تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية- دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي-الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية، "IMC"، في دمشق. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- عساف، عبد المعطي. (2009) التدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004) الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، عمان، دار وائل.
- الكردي، احمد. (2010) مبادئ التدريب الفعال بمنظمات الأعمال. نسخة الكترونية.
- ماهر، احمد.. (2014) ، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- معشوق، منصور عبد العزيز. (2011). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. سعودية: معهد الادارة العامة، مكتبة الملك فهد.
- منزلجي، ربا (2017). أثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى أداء العاملين : دراسة في مرحلة التعليم الالزامي في محافظة اللاذقية . رسالة ماجستير غير منشورة ، ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية السورية ،دمشق.
- موسى، هالة. (2015). دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر.
- ميا، علي (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، الأردن ، العدد 1 ص147

- النجار, عفاف. (2011)، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل :واقع وطموحات , رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا , جامعة الخليل.
- نصر الله، حنا (2001)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع.

المراجع الاجنبية:

- Aboiyassin, N; Sultan, M; (2017). The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan. **International Journal of Business Administration** Vol. 8, No. 5.
- Armstrong, M. (2006) **Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE**. 10th edition, London, Kogan Page Limited.
- Disanayaka G.M.D.C., Sujeewa W.W.A.N. ،(2020) Sri Lanka, Impact of Training on Non-Managerial Employee Performance in Star Rated Hotel Industry in Matale District\ **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol. 10, No. 3.
- Khanfar, S.M (2014). Training and Its Important in Important in the Efficiency in five- star Hotels in Jordan. **Journal of business studies** Quarterly, Vol, 6. No, 2.
- Krikpatrick, D. and Kirkpatrick, P. (2006). **Evaluating Training Programs**. 3rd Ed, San Francisco, BerrettKoehler Publishers.
- Licombe, L.C (2018). Examining the impact of training and development on employee's performance in public sector: a case of Tanzania telecommunication company limited (TTCL). **Master Thesis**, Open University of Tanzania.
- Likert, R. (1932). **A Technic for the measurement of attitudes**. **Archives of Psychology**, 140, 1-55. Retrieved Jul. 20, 2017, from <http://www.Wikipedia>
- Nunnally, Jum C. and Bernstein Ira H. (1994). In: Parasuraman A., Zeithaml Valarie A. and Malhotra Arvind (2005). E-S-QUAL, A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. **Journal of Service Research**

- Nushrat Nahida Afroz (2018) Bangladesh Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. **Global Journal of Economics and Business**, Vol. 4, No. 1.
- Parker, T.C. (1973) **Evaluation: The forgotten finale of training**. Vol.50, No6.
- Raheja, K. (2015)" Methods of Training and Development", **Innovative Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 2.
- Shannon, C.E, (1984), The **Bell System Technical Journal**, Vol, xxvii, No3.
- **Syria Trust for Development** (2021) who we are & our impact.
Syria Trust For Development Access date 7/1/2020
- **United Nations System Staff College** (2014). About UNSSC. Retrieved on May 16 2014.
<http://www.unssc.org/home/about-unssc> Access date 17/12/2020

الملاحق



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الملحق الأول : الاستبيان

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

الموضوع: استبانة دراسة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA.

السادة الأفاضل.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (تأثير التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية).

وتأتي هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA.

فإن الباحثة تأمل منكم التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الاستبانة لما يمثله رأيكم من إضافة نوعية لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه، علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

التدريب training: عملية منظمة ومستمرّة تهدف إلى إكساب الشخص المعرفة والمهارات والقدرات الجديدة، وتغيير وجهات النظر والأفكار والمعلومات السابقة لكي تتناسب مع التغيرات في مكان العمل، لاسيما الجوانب التكنولوجية والتنظيمية .

أداء العمل work performance: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المكونة للوظيفة

ولكم جزيل الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم في تعبئة الاستبانة.

الأستاذة المشرفة

الباحثة

الدكتورة آيات الحلاق

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى تعاونكم في وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

م	الإجابات (ضع إشارة ✓ إلى يسار الإجابة الصحيحة)				الأسئلة العامة
1			أنثى	ذكر	الجنس
2	أكثر من 50	41-50	31- 40	30 أقل من	العمر
3	غير ذلك	منسق	مشرف	مدير	المسمى الوظيفي
4	دراسات عليا	إجازة جامعية	معهد متوسط	ثانوية عامة أو أقل	المؤهل العلمي
5	أكثر من سنة 15	11- سنة 15	6-10 سنوات	سنوات 1-5	الخبرة الوظيفية
6	9	7	5	3	عدد الدورات التدريبية التي خضع لها الموظف

ثانياً: تأثير التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة الأمانة السورية للتنمية في محافظة اللاذقية

رقم السؤال	الأسئلة الاختصاصية (ضع إشارة × تحت الخيار المناسب)				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدريب: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي)					
الأول	تحديد الاحتياجات التدريبية				
1					تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب اعتماداً على تقييم الأداء
2					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة الاداء المتوقع للموظفين بالأداء الفعلي
3					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل
4					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وبما يحقق اهداف المؤسسة الاستراتيجية
5					تهتم المؤسسة برفع كفاءة فعالية اداء موظفيها وعلى اقتناع بأن الموظف في حاجة للتدريب
6					تهتم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية
الثاني	تصميم البرنامج التدريبي				
7					محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل

					8	يتم تحديد المحتوى التدريبي على اساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين
					9	تساعد المحتويات التدريبية المقدمة على تزويدك بأحدث الأساليب الفنية والعلمية في مجال تخصصك
					10	يراعي تصميم البرنامج التدريبي التدرج في العملية التدريبية
					11	يتم اختيار مدربين اكفاء يمتلكون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب
					12	يتم تصميم البرامج بحيث تتناسب مع التطورات المحيطة
						الثالث
					13	المدربين الذين يتم اختيارهم قادرين على اىصال المعلومات وعلى تحفيزي على المشاركة
					14	تختلف فترة الدريب واوقاته بناء على ظروف العمل وامكانيات الموظفين
					15	يتم اختيار اساليب وطرق تدريبية تتلائم مع موضوعات البرنامج التدريبي
					16	تتناسب مدة التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي
					17	امان التدريب وما تحويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب
					18	يتلقى الموظف كل الارشادات و التوجيهات من طرف المدربين خلال التدريب
						الرابع
					19	يتم توزيع استبيانات على المتدربين في نهاية التدريب بغرض تقييم البرنامج التدريبي
					20	يتم تقييم نتائج التدريب من خلال انعكاسها على اداء العاملين
					21	يتم استخدام اسلوب مقارنة الاداء قبل التدريب وبعده لملاحظة التغييرات الحاصلة في معلومات المتدرب ومهاراته

					يقوم مدى تعلم المشاركين في البرامج التدريبية باستخدام الاختبارات	22
					تقوم إدارة التدريب بتقييم التدريب أثناء تنفيذ العملية التدريبية لتصحيح الانحرافات وتجاوز نقاط الضعف	23
					تقوم المؤسسة بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري	24
أداء العمل						
أداء العمل						الخامس
					البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة ترفع من سوية ادائي	25
					البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة تحفزي على تحسين ادائي	26
					البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة تنمي مساري المهني	27
					البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة تزيد من مردود عملي ونتائجه	28
					البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة تحقق لي وللمؤسسة الغاية المرجوة منها	29
					البرامج التدريبية التي خضعت لها في المؤسسة احد الاساليب لضمان استمرار تطوري وتنميتي	30

الملحق الثاني : موجز عن الأمانة السورية للتنمية

(Syria trust for development,2021)

من نحن:

نحن نؤمن أن في كل فرد فينا، وفي كل مجتمع محلي في سورية طاقات وقدرات كامنة تنتظر الفرصة المناسبة لتظهر وتُفعل. نحن نعمل مع كل فرد عقد العزم على تغيير حياته للأفضل، نمد يداً له ونقدم له ما يلزم من دعم وإمكانيات ليصل إلى هذا التغيير.

هدفنا من كل ذلك إحداث تغيير إيجابي مستمر ومستدام، عبر خمسة ركائز أساسية. فنحن نشجع وندعم المشاريع الاقتصادية المعتمدة على الذات، ونعزز ونطور المهارات والطاقات الكامنة لدى الأفراد والمجتمعات، ونبني مجتمعات حية وقوية، ونقدم مفاتيح أساسية لمجابهة تحديات الحياة وتغييراتها، كل ذلك في سبيل تحقيق هدفنا الأول وهو حماية الهوية الثقافية السورية النابضة بالحياة. نحن نتواصل مباشرة مع المجتمعات مما يجعلنا أكثر مصداقية وتأثيراً على واضعي السياسات والمشرعين، وعندها نضمن أن الفائدة تعم على الجميع بصورة متشابهة وليس فقط على المستفيدين المباشرين لدينا. لذلك فإن أي تغيير إيجابي نسعى له ونقوم به في المجتمعات يحمل أثراً مضاعفاً. نتعهد بإبراز أفضل ما في الأفراد والمجتمعات التي نقدم لها خدماتنا، ونقيم أنفسنا بناءً على ما نحققه من أثر

عقيدتنا

سورية، تنمية، أمانة

كلمات ثلاث تشكل جذرنا الراسخ وعقيدتنا في كل ما نقوم به. إنها جوهر فلسفتنا، وأساس استمرارنا وبوصلة أداؤنا، كأمانة سورية للتنمية

● سورية: وطن وشعب ومستقبل

نحن نؤمن بسورية الثقافة والتاريخ الفريد، سورية الشعب الخلاق القوي القادر، سورية الروح التي لا تموت والشعلة التي لا تخبو، وسورية وقبل كل شيء هي الإنسان الغني المبدع العريق... إننا نؤمن بأننا معاً - جميعاً يمكننا بناء مستقبل مستقر ومزدهر وآمن، كما يليق بسورية وبنا.

نحن نؤمن أن عظمة سورية وقوتها كانت ولاتزال بغنى ثقافتها وتنوع ألوانها واختلاف مشاربيها، فالتنوع والغنى رسما هويتنا الجماعية لا الفردية، وما يجمعنا سوياً هو أقوى بكثير مما يفرقنا.

نحن نؤمن أن في كل فرد فينا طاقات هائلة لرسم آفاقنا وإحداث أثر إيجابي من حولنا، لنكون أهلاً لسورية، ولتبقى سورية وطننا وشعبنا ومستقبلنا

● تنمية: سلاح التغيير

نحن نؤمن أن التغيير الأكثر نجاحاً واستدامة لا يكون إلا عندما يشارك الناس والمجتمعات في إحداث هذا التغيير بحياتهم ومجتمعاتهم، والعمل عليه وقطف ثماره.

نحن نؤمن أن خلق الفرص وليس منح المساعدات هو الأساس لتنمية الأفراد والمجتمعات، وهو ما يحقق تمكيناً حقيقياً ويجعل التنمية توتي أفضل ثمارها.

نحن نؤمن بتحقيق نتائج مستدامة عبر تطوير امكانيات الأفراد ليكونوا قادرين على خلق فرص جديدة لهم ولمجتمعاتهم.

• أمانة: المسؤولية الأسمى

نحن نؤمن بالشراكة الاجتماعية مع المجتمع السوري وبالعامل الدؤوب من أجل المصلحة العامة لنكون جديرين بالثقة التي أسندت إلينا؛ مع حرصنا على رعاية الثقافة السورية وحماية مجتمعاتها الآن وفي المستقبل.

نحن نؤمن بقيمنا الاجتماعية والسلوك الإيجابي في كل ما نفعله، فنحن مرآة السوريين للسوريين والنموذج المحتذى لدينا يشجع على روح المواطنة الفاعلة والعمل الجماعي.

نحن نؤمن بأن لنا الفخر الكبير بأن نكون في خدمة الوطن وأبنائه، وهدفنا الأول هو أن نكون موضع ثقة المستفيدين والشركاء والممولين وذلك بتحقيق أثر إيجابي على حياة السوريين

رؤيتنا

وطن يُكنى بطاقة شعبه الإيجابية.

غايتنا

تهيئة بيئة داعمة لتمكين الأفراد في سورية ليحققوا الازدهار لأنفسهم، بأنفسهم وليشاركوا جميعاً في التنمية الاجتماعية لمجتمعاتهم.

قيمنا

هي أساس سلوكنا اليومي في العمل.

احترام كرامة الإنسان ووالانفتاح والمساواة في كل علاقاتنا

النزاهة والشفافية والمساعدة في كل ما نقوم به

الجودة والابتكار في كل ما نقدمه

ركائزنا

• مجتمعات حية وقوية

نحن نؤمن أن ازدهار كل مجتمع محلي متنوع وغني بثقافته هو أمر جوهري لازدهار سورية وترسيخ الشعور المشترك بالهوية الوطنية. كما نؤمن بأن بناء هذه المجتمعات القوية يؤدي إلى بناء مجتمع مستقل ومستدام يتمتع بالاكتمال الذاتي. لذا نركز في أنشطتنا على ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل بتمكين المجتمعات لتكون قادرة على تنظيم نفسها بشكل أفضل، وجعل المنارات المجتمعية تربة خصبة لاستقطاب المشاركة المحلية الكثيفة، وخلق بيئة إيجابية تعزز العمل التطوعي

• المشاريع الاقتصادية

كثير من الناس يمتلكون الإرادة القوية والأفكار الخلاقة والنية الصادقة ليحولوا أحلامهم إلى حقيقة، إلا أنهم يفتقرون إلى الموارد اللازمة والدعم الضروري لتحقيقها. وهنا يأتي دور الأمانة التي تساعد الأفراد على بلورة مبادراتهم الذاتية والعمل على تحقيقها لضمان عدم إضاعة هذه الفرص التي ستعود عليهم بالفائدة. إذ تقدم برامج الأمانة الدعم للأفراد عبر إرشادهم وتدريبهم وتمويلهم لخلق فرص جديدة، فتمكنهم من خلال توسيع آفاقهم الاقتصادية من الحصول على مصادر رزق مستدامة ليكونوا فاعلين مؤثرين في مستقبل مجتمعاتهم.

• مهارات التعلّم وتطوير الذات

تكمّن طاقات مستقبل سورية في جيلها الشاب، ويعد استثمار طاقات هذا الجيل الواعد جزءاً لا يتجزأ من رسم آفاق سورية المستقبل. ولأننا نؤمن بأن تزويد الشباب بالقدرة على أن يتعلموا من تجاربهم هو أفضل استثمار لبناء مستقبل مستقر ومستدام، فإن الأمانة تشارك بفعالية في قطاعات التعليم الرسمية وغير الرسمية على حدّ سواء بغية دعم الشباب وتمكينهم من الحصول على تعليم أفضل واكتساب المعارف والمهارات الحياتية والسلوكية الضرورية لدخول سوق العمل والنجاح في حياتهم المهنية. والهدف الجوهري لكل هذا هو إرساء حجر الأساس لشباب سورية ليصلوا إلى ذروة طاقاتهم وإمكاناتهم، ويساعدوا الآخرين على تطوير ذاتهم، ويؤدوا دورهم كمواطنين مسؤولين فاعلين

• الهوية الثقافية

الهوية الثقافية السورية هوية غنية عريقة ومتجذرة في التاريخ، والأمانة ملتزمة بصونها للأجيال القادمة. لذا فإنها تشارك بشكل خاص بالارتقاء بأعمال الترميم والإشراف عليها في المواقع الأثرية التاريخية، وصون التراث الثقافي اللامادي وتجديده في مختلف فئاته بما في ذلك الفنون والحرف والتقاليد الاجتماعية السورية. وبالطبع يمكن للثقافة أن يكون لها تأثير إيجابي ليس فقط بالحفاظ على الإرث الثقافي، إنما أيضاً بتوظيفه بما يولد فرص عمل تحقيقاً للنهوض الاجتماعي.

• مجابهة تحديات الحياة وتغييراتها

إن الاستجابة لاحتياجات المجتمع كانت ولا تزال في طليعة أعمال الأمانة كمدخل أساسي لعملها التنموي، إلا أن اندلاع الأزمة في عام 2011 أدخل مجتمعنا في تحديات غير مسبوقة في كافة أنحاء سورية، مما دفع الأمانة لتحمل على عاتقها التزامات جديدة وضرورية في عدة نواحٍ من تحديات الحياة. ومن بين هذه الالتزامات الجديدة برزت الحاجة الملحة لرعاية الأشخاص الأكثر تضرراً من جراء الأزمة، وهذا يشمل الجنود المصابين والعائلات النازحة والمجتمعات المحاصرة داخل دائرة العنف. لذا وضعت الأمانة برامج خاصة تهدف إلى تخفيف معاناة الأفراد والمجتمعات ومساعدتهم وإعادة الأمل إليهم

مؤسسات الأمانة السورية للتنمية

• جريح الوطن: توفير الرعاية اللائقة والتأهيل المناسب لتأمين حياة كريمة للجرحى

يهدف البرنامج إلى توفير الرعاية اللازمة للجرحى الذين قدّموا الكثير من التضحيات. حيث يستهدف جوانب متعددة من الرعاية ما يجعله يتعدى مفهوم المبادرة الفردية ويتطلب تأسيس عدد أكبر من الشراكات انطلاقاً من مسؤوليتنا ببذل الجهود لضمان حياة كريمة ولانقة لهؤلاء الجرحى، وتشمل برامج إعادة التأهيل شريحة واسعة من الإصابات مُتضمنة فقدان السمع والبصر، والتشوّهات، فقدان الأطراف والشلل. بينما تُوفّر برامج الرعاية المنزلية الدعم الاجتماعي والنفسي والتأهيل الفيزيائي لاستعادة القدرة على الحركة وتعزيز الاعتماد على النفس. كما يعمل فريق مُتخصص من المُدربين على توفير التدريب الأكاديمي والمهني وفرص المُشاركة في النشاطات الرياضية والثقافية وذلك ضمن إطار أوسع لإعادة دمج الجرحى والمُصابين في الحياة اليومية. وبالتوازي مع هذه الأنشطة اليومية، يبذل البرنامج جهوداً مُكثّفة لتحسين الإمكانيات والخدمات في ثلاثة مراكز للأطراف الاصطناعية وتطوير موارد التدريب المُتاحة لاختصاصي الرعاية وإعادة التأهيل.

• الاستجابة القانونية الأولوية: تقديم المساعدة القانونية الطارئة للمتضررين داخلياً والمجتمعات

المستضيفة لهم

نشأت المبادرة القانونية للأمانة السورية للتنمية من رحم الأزمة وتهدف إلى توفير المُساعدة القانونية المجانية للأفراد المُهجّرين داخلياً وذلك لمُساعدتهم على إعادة بناء حياتهم. ويعمل المُحامون بشكل مُباشر من المناطق التي تتواجد فيها العائلات المُهجّرة أو من المراكز المُجتمعية الخاصة بالأمانة. ويحظى المهجّرون داخلياً بهذه الخدمة عند إعادة استخراج الوثائق المدنية وعند تقديم طلبات الحصول على الوثائق للمرة الأولى. وتُقدّم شبكة المُحامين التابعة للأمانة خدماتها في 7 محافظات وهذا يعني بأن كل مُحامٍ قادر على مُساعدة المهجّرين في العديد من القضايا بينما يعجز آخرون عن الحصول عليها. كما تعمل المبادرة على بذل جهود كبيرة لتعزيز سوية الوعي لدى الأفراد بحقوقهم الشرعية لحماية أنفسهم وتعزيز إعادة الاندماج الاجتماعي.

• المنارات: التشراك مع الأفراد الراغبين بتحقيق التغيير الإيجابي في مُجتمعاتهم

تُعتبر المراكز المجتمعية المكان الذي تتقاطع فيه كافة أنشطة الأمانة السورية للتنمية بهدف تحقيق الفائدة والمنفعة للمجتمعات التي تُخدمها. فمن الناحية العملية، ينفرد كل مركز بخدماته الخاصة التي لا تُشبه مركزاً آخر؛ حيث تُسهم الاحتياجات والظروف المحليّة الخاصة في تحديد نوع النشاطات والخدمات التي يُقدمها المركز. وتُعزّز الدورات التدريبية والاستشارات العملية والخبرة والمعرفة والدعم التي تُوفرها المراكز المجتمعية من التزام المُستفيدين وحماسهم وثقتهم بذاتهم وقدراتهم، ويتعاونون معاً لاكتساب مهارات جديدة ورسم آفاق مُشرقة وبناء مجتمعات أكثر قوة ومُستقبل أفضل. ونحرص على تشجيع كافة المجتمعات للمُساهمة في تفعيل دور المركز الذي يحتضنه والعملية التنموية التي يقودها. وتتنوع هذه الأنشطة بين برامج التدريب المهني والصفوف الدراسية بعد انتهاء الدوام المدرسي، والمقاهي التي تُوفّر المُساعدة في حل الواجبات المدرسية وصولاً إلى العيادات المفتوحة لتقديم الاستشارات والنصائح وورش عمل التمويل متناهي الصغر.

• مشروع: توسيع فرص التسليف للحد من الفقر ومكافحته لدى الأفراد والمجتمعات الأقل حظاً ممن

لديهم العزيمة والإرادة للارتقاء اقتصادياً

يُدير مشروع التسليف المُتناهي الصغر لدعم المشاريع المُبتكرة التي تُشجّع النمو الاقتصادي في المناطق الفقيرة. ويدير الصندوق محفظة مالية تُقدّر قيمتها بملياري ليرة سورية مُوزعة على 646 صندوق تنموي. وتمنح هذه الصناديق سلفاً تتراوح بين 50 - 200 ألف ليرة سورية للمُزارعين الفقراء ومالكي المشاريع الصغيرة الذين لا يمتلكون القدرة على تقديم الضمانات المالية الكافية التي تُطلبها المصارف. تتولى لجنة خاصة إدارة هذا الصندوق في كل قرية ويتم انتخاب أعضائها بالاستناد إلى خبرتهم وإلمامهم الواسع بمتطلبات مجتمعاتهم وواقعها الاقتصادي. وقد ساهمت هذه الخطوة (تمكين لجان القرى من تحمّل مسؤولية إدارة الصناديق التنموية) في تعزيز روح التضامن والتكافل الاجتماعي في تلك المناطق. وقد قدّم النجاح الذي حققه هذا النهج زخماً كبيراً «مشروع» لمواصلة نشاطه وتوسيع نطاق عمله في 8 محافظات سورية، مما يُعزز من مكانته كأضخم برنامج للتسليف المُتناهي الصغر في سورية.

• شباب: توسيع آفاق الشباب الطموح عبر تدريبهم وتطوير مهاراتهم المُرتبطة بسوق العمل

يهدف مشروع شباب إلى توفير التدريب العملي والمشورة المهنية لطلاب الجامعات لتحسين آفاق التوظيف المُستقبلية. وتتنوع الدورات التدريبية بين قواعد إجراء مُقابلات العمل وكتابة السيرة الذاتية أو تعزيز المعارف ببيئة الأعمال وتطوير المهارات المهنية. يتولّى مُدربون مُعتمدون ومُستشارون مهنيون مُهمّة تدريب وتوجيه الطلاب أثناء بحثهم عن وظيفة في سوق العمل أو التقييم لمسارهم المهني. بينما تُركّز الدورات التدريبية للطلاب المُتميزين الذين يطمحون بأن يكونوا رواد أعمال على تعليم المبادئ الأساسية للأعمال ومُساعدتهم على تطوير مشاريعهم الخاصة.

• مسار: إلهام جيل الغد لاكتشاف عالمهم وصناعة مستقبلهم

يُعد مسار التعليم والتعلم من خلال أنشطة تفاعلية تعليمية غير رسمية، والتي تم تصميمها بهدف تحفيز الاستكشاف والإبداع والمشاركة. ويستهدف مشروع مسار الأطفال واليافعين الذين تتراوح أعمارهم بين 5 - 18 عاماً، حيث يشاركون في نشاطات تفاعلية ممتعة تساعدهم في التعرف على أنفسهم والعالم من حولهم واكتشاف طاقاتهم وقدراتهم كأفراد فاعلين يتمتعون بحس المسؤولية والمبادرة المجتمعية. تتوفر برامج مسار بشكل أساسي في المدارس والمراكز المجتمعية وهو يعمل على إشراك الأهالي والمعلمين والمتطوعين بوضع الخطط وتدريبهم على متابعتها والإشراف عليها. تمكن مشروع مسار من الوصول إلى 432,619 طفلاً وتقديم أنشطة في 164 مدرسة وتدريب 1,622 مُيسر

مؤسسات الأمانة الواحدة

• التراث الحي: صون وتوظيف التراث الثقافي لسورية كقوة إيجابية في تنميتها الاجتماعية وإعادة إحياء مجتمعاتها

تم إطلاق التراث الحي كوسيلة لحماية التراث الثقافي السوري من خلال جعله أحد أساسات التنمية الاجتماعية. ويشرف البرنامج على إعادة إحياء المعالم التاريخية والأثرية والمواقع التراثية. أما على مستوى المجتمع المحلي، تقوم مشاريع التراث الحي بتعزيز المحليات المحيطة من خلال دعم الصناعات الإبداعية، وإحياء المعرفة والتقاليد والحرف اليدوية المحلية. يقوم خبراء التراث الحي بتوثيق المنشورات الخاصة بالتقاليد الثقافية القديمة وتُشجّع تبادل الخبرات النابعة من الأرض، فضلاً عن تعزيز محو الأمية الثقافية للأجيال الشابة حتى تستمر وتساهم في الإرث الذي توارثته من آلاف السنين. قام روافد بتوثيق 100 عنصر من عناصر التراث الثقافي السوري اللامادي، كما ويسعى لبناء إطار قانوني أكثر شمولاً لحماية التراث الثقافي السوري

• آمال: توفير حياة ملؤها الفرص العادلة للأشخاص ذوي الإعاقة

تسعى منظمة آمال إلى توفير التأهيل والبيئة الداعمة للأشخاص ذوي الإعاقة ليشاركوا بشكل فعال ومستقل في مختلف نواحي الحياة. كما تقوم بتوفير برامج تدريب عملية بمختلف أنواع الإعاقة للعاملين في هذا المجال، لا سيما الإعاقة السمعية واضطرابات الكلام واللغة والتوحد. وبالتوازي مع هذه البرامج، تركز المنظمة على تعزيز وتوسيع البرامج الأكاديمية في الجامعات السورية في مجال التربية الخاصة والعلوم الصحية المساعدة وإعادة التأهيل بالتعاون مع مؤسسات أكاديمية دولية. كما تعمل بشكل حثيث على إصلاح منظومة العمل التشريعية والإدارية لتسهيل دمج الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع. أما في قطاع الرعاية الصحية، تتعاون منظمة آمال بشكل فعال مع العاملين في هذا المجال لتعزيز الوعي بفوائد الكشف والتدخل المبكر على هذه الحالات، ويشمل ذلك تطبيق بروتوكولات المسح السمي الدولي. وحتى تاريخه استفاد 33,000 شخص ذو

إعاقفة من خدمات آمال، كما ساهمت المنظمة في تخريج 198 طالباً من الماجستير الجامعية التي أطلقتها، إضافة إلى 6 آلاف ممارس استفاد من برامجها التدريبية.

• **دياري: خلق مساحات فيزيائية تفاعلية تستثمر في موارد وقدرات المجتمعات المحلية**

تُوفّر دياري ظروفاً مناسبة لإنشاء مشاريع مُرتبطة بالأنشطة التنموية للأمانة السورية للتنمية، وتنفذ أعمالها وفق رؤية ومنظور تنموي لضمان أن الأعمال الإنسانية والبنى التحتية الفيزيائية تُلبّي احتياجات المجتمعات المحلية بنفس قدر تلبية المتطلبات الفنية للمشروع قيد الإنشاء. وتعتمد دياري في عملها على المواد الأولية والموارد البشرية الموجودة في المجتمعات المحلية المعنية بالمشاريع المنفذة وتُوفّر التدريب اللازم للراغبين بالعمل في قطاعات جديدة، كما تعتمد على العمال المحليين للحفاظ على هذه المساحات الفيزيائية حال انتهاء واستكمال عملية البناء. وبالتالي تتميز دياري بالقدرة على تحويل عملية إنشاء البنى التحتية التطويرية إلى فرص تنموية للمجتمعات المحلية. وبفضل هذا النهج المُميز والفريد، نجحت دياري منذ انطلاقتها في استقطاب اهتمام القطاع الخاص الذي ساهم في توفير الكثير من فرص توليد الدخل للأمانة السورية للتنمية.

• **جامعة المنارة: منارةٌ بالعلم والمعرفة تُنير الطريق نحو مستقبلٍ واعد**

تأسست جامعة المنارة بهدف تنمية الطاقات البشرية اللازمة لإعادة بناء سورية والمساهمة في رسم مستقبلها، وتُوفّر الجامعة سلسلة من المواد الأكاديمية والتخصصية لطلاب المرحلة الجامعية في مجالات الهندسة والتصميم وإدارة الأعمال وفنون الأداء والعلوم الصحية. تم تطوير المناهج وفق مُدخلات من المؤسسات التعليمية العالمية الرائدة، وتأتي بعض هذه البرامج كإضافة جديدة على التعليم العالي في سورية فهي تجمع بين التعلّم والخبرة العملية المُباشرة من خلال تأسيس الشراكات مع المجتمع المحلي ومجتمع الأعمال والقطاع الثالث وتُركّز على تنمية وتعزيز المهارات والسلوكيات الإيجابية كأولوية رئيسية باعتبارها مطلباً أساسياً لخريجها الذين سيقودون سورية عبر مرحلة جديدة من التقدّم والازدهار. وحتى تاريخه، وصل عدد طلاب جامعة المنارة إلى 200 طالب مع توقعات بارتفاع هذا العدد ليصل إلى 1200 طالب بحلول عام 2020.

• **السورية للحرف: إحياء الروح المُتجددة في الحرف اليدوية السورية وفتح الآفاق للحرفيين**

تُعنى الشركة السورية للحرف بإنتاج وتسويق وتوزيع المُنتجات اليدوية التي تُمثّل رمزاً للتراث الثقافي السوري. وتشمل هذه المُنتجات: الصابون والصناعات النسيجية اليدوية وأطباق التقديم والأقمشة التقليدية والأواني الزجاجية المصنوعة يدوياً التي تتنوع بين الطراز التقليدي والتصاميم العصرية بناءً على طلب الجهات المحلية والدولية التي تتعامل معها. وباعتبارها مشروعاً اجتماعياً، تعتمد السورية للحرف على الحرفيين الموهوبين الذين أتقنوا المهنة التي ورثوها عن الأجيال التي سبقتهم. كما تهتم الشركة بتدريب الجيل الناشئ من الحرفيين وتطوير مهاراتهم ودعمهم للحفاظ على ديمومة هذه الصناعة التقليدية العريقة. وقد تمكنت السورية للحرف

منالمحافظة على 112 حرفي كان سيهجر مهنته بحثاً عن فرص أفضل لتوليد الدخل من خلال إيجاد أسواق جديدة للمنتجات اليدوية.

• الوطنية: توفير حلول تمويلية للنهوض بقدرات المشاريع الصغيرة وتوسيع آفاق المجتمعات المحليّة تساعد الوطنية المشاريع الصغيرة على البقاء والنمو عبر منحها التسهيلات التمويلية التي لا تتوافر لهم عبر المصارف التقليدية من خلال منح قروض قصيرة الأمد تتراوح قيمتها بين 250 ألف ومليون ليرة سورية، للمشاريع التي يمكنها أن تحقق أكبر فائدة ممكنة من خلال استثمار الأموال المتاحة. ساعد ذلك المشاريع الصغيرة على تحطّي الظروف الاقتصادية الصعبة أو التغلب على حالة الركود التي سادت الأسواق. تعدّ الوطنية المؤسسة المالية غير الربحية الوحيدة المسجلة بموجب قوانين وتشريعات التمويل الصغير في سورية. قدمت الوطنية حتى الآن قروصاً بقيمة 1,6 مليار ليرة سورية لقاعدة من المستفيدين تبلغ 12 ألفاً من أصحاب المهن والمشاريع الصغيرة. وساهمت الوطنية منذ تأسيسها بدور محوري في عملية التطوير المستمر لقطاع التمويل الصغير، بما يساعد على جعل المشهد القانوني والإداري للقطاع أكثر تمكيناً.

• استجابة التعافي المبكر: مساعدة العائلات المتضررة من الحرب لاستعادة تعافيتها منذ بداية الأزمة عام 2011 ، ساعد تقديم المواد الغير غذائية وإعادة تأهيل مراكز الإقامة المؤقتة آلاف العائلات المهجرة والمضيقة في تقوية سبل عيشهم خلال الحرب، وذلك بالاستناد إلى دراسة وتقييم الاحتياجات الأساسية في مناطق العمل لتقديم المساعدات الضرورية بطريقة متكاملة، عادلة ومنظمة بالتعاون مع الجهات الفاعلة على الأرض وتوزيعها من خلال أماكن انتشار الأمانة، أو حتى من خلال مناراتها يعمل فريق الأمانة ومتطوعوها بشكل مباشر مع المهجرين داخلياً لضمان حصولهم على الدعم اللازم لحماية صحتهم وسبل معيشتهم. وتعتبر المناطق الصعبة الوصول من أهم المناطق التي يتم مدها بالمساعدات الإنسانية الضرورية مأخوذاً بعين الاعتبار خصوصية هذه المناطق من الناحية الاجتماعية والجغرافية خلال عام 2016 ، زودت الأمانة العائلات المهجرة بما يقارب 1.5 مليون بطانية، و 60 طن من الملابس الشتوية إضافة إلى تأهيل شقق سكنية ومراكز إقامة مؤقتة لتستوعب ما يقارب 3.540 شخص