



أثر فاعلية تطبيق برامج بناء القدرات للموارد البشرية في رفع أداء  
الكادر الإداري

دراسة حالة: غرفة صناعة دمشق وريفها

**The impact and effectiveness of implementing  
capacity building programs for human resources in  
improving the performance of the administrative staff  
Case study: Damascus Chamber of Industry**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة:  
هديل رياض طيفور  
hadeel\_156545

إشراف:  
د. إياد زوكار

## الإهداء

إلى رفيق دربي وشريك الحياة والأحلام والطموحات

زوجي الحبيب أبي

إلى من بفضلته وصلت إلى ما أنا عليه

والدي العزيز الأستاذ الدكتور رياض

إلى مصدر الفرح والدفع والدعم والحنان

والدتي الحبيبة إيمان

إلى مدلات قلبي وسندي

أخواتي الحبيبات هزار وميار وهادي

إلى عائلتي الثانية وداعمي في كل خطوة

عائلة زوجي الحبيبة

## شكر وتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان لأستاذي الكريم الدكتور إياد زوكار المشرف على هذه الدراسة والذي قدم لي كامل الدعم والمشورة والمساعدة في جميع الأوقات حتى آل البحث إلى ما آل عليه.

كما أقدم بخالص الشكر والتقدير لكافة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية وعلى رأسهم الدكتور خليل عجمي رئيس الجامعة وعراب التطوير لدعمهم المستمر ومجهودهم الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه لكم كامل الشكر والاحترام.

وللسادة الأفاضل لجنة المناقشة لكم مني جزيل الشكر والتقدير على تشريفي بمناقشة المشروع، وعلى القيمة العلمية المضافة من قبلكم.

ولكل من ساهم بإنجاز هذا البحث كامل الامتنان والتقدير.

شكرا لكم من القلب.

## ملخص الدراسة

الطالبة: هديل رياض طيفور

العنوان: أثر فاعلية تطبيق برامج بناء القدرات للموارد البشرية في رفع أداء الكادر الإداري  
دراسة حالة: غرفة صناعة دمشق وريفها.

الجامعة الافتراضية السورية

عام 2023

إشراف الدكتور: إياد زوكار

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق برنامج بناء القدرات المطبق في غرفة صناعة دمشق وريفها وأثره في رفع الأداء، ورصد مواطن القوة والضعف في الغرفة بعد تطبيق برنامج تنمية وبناء القدرات، وتقييم نتائج البرنامج ككل لتحديد إمكانية تعميم نتائج هذه التجربة في القطاعات المختلفة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأحد السياقات الإجرائية للمناهج المتبعة في علوم الإدارة بالإضافة إلى اعتماده على البيانات الثانوية ذات الصلة والبيانات الأولية التي حصلنا عليها من المقابلات المعمقة حيث تم إجراء مقابلات معمقة مع ستة من الخبراء والمعنيين من المناصب الإدارية والموظفين قيد التجربة في قسم بناء القدرات المحدث من قبل منظمة العمل الدولية في الغرفة لمعرفة تصوراتهم وتقييم ومتابعة البرامج المطبقة وأثرها والهدف منها والنتائج المحققة حتى الآن بالإضافة إلى الاستقصاء من خلال الاستبانة المنشورة الكترونياً على عينة عشوائية مؤلفة من 100 صناعي منتسبين للغرفة ممثلين للقطاعات الصناعية الأربعة (غذائي- نسيجي- هندسي- كيميائي) وتم تحليل البيانات التي قمنا بجمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج كان منها موافقة أفراد العينة على خدمة الزبائن من حيث خدمات تسجيل الأعضاء ومنح شهادات المنشأ بالإضافة إلى الخدمات الأخرى والاستفسارات، وموافقة أفراد العينة على منح شهادات المنشأ للأعضاء الراغبين بتصدير منتجاتهم توضح معطيات منتجاتهم من ناحية المنشأ والكميات المتضمنة في كل شحنة، وموافقة أفراد العينة على خدمات المعلومات من حيث الحصول على تقارير معلومات عن الصناعات والمنتجات المحلية والأدلة التجارية العالمية والفرص التجارية والمعارض الدولية، وموافقة أفراد العينة على خدمات التدريب بالغرفة من حيث التدريبات الإدارية والتدريبات الفنية أي وجد تقدم ملحوظ بالخدمات المقدمة من قبل الغرفة ووجدنا أن تطبيق برنامج بناء القدرات ساعد على رفع أداء الكادر الإداري لغرفة صناعة دمشق وريفها وسد بعض الفجوات السابقة للغرفة.

## **Abstract**

**Student: Hadeel Riyadh Tayfour**

**Subject: The impact and effectiveness of implementing capacity building programs for human resources in improving the performance of the administrative staff - Case study: Damascus Chamber of Industry.**

**Syrian Virtual University**

**year:2023**

**Thesis Supervisor: Dr. Iyad Zukar**

The study aimed to evaluate the effectiveness of implementing the capacity-building program applied at Damascus Chamber of Industry in improving performance, and to monitor the strengths and weaknesses of the Chamber after implementing the capacity-building program, and to evaluate the results of the program as a whole to determine the possibility of mainstreaming the results to all different sectors.

The study relied on the analytical descriptive approach as one of the procedural contexts in management sciences, in addition to its reliance on relevant secondary and primary data that we obtained from in-depth interviews where the researcher interviewed six individuals that are either experts or hold an important position at the organization and work closely with the program that was implemented by the International Labor Organization in the Chamber to find out their perceptions, and to evaluate and follow-up on the implemented program and the results achieved so far, in addition the researcher also surveyed a random sample of 100 industrials representing the four industrial sectors (food - textile - engineering - chemical) throughout a questionnaire that was published electronically. The data collected through the questionnaire were analyzed using the SPSS statistical program.

The study concluded the consent of the respondents to customer service in terms of member registration services and issuance of certificates of origin in addition to grant certificates of origin to members wishing to export their products, showing the origin and the quantities included in each shipment And the approval of the respondents on information services in terms of obtaining information reports on local and global commercial trade opportunities and international exhibitions, and the approval of the respondents on the training services at the chamber in terms of administrative and technical training, to summarize we found that implementing the capacity building program helped improve the performance of the administrative staff at the chamber and to fill some of the previous gaps in the chambers performance.

## جدول المحتويات

| رقم الصفحة | العنوان                                         |
|------------|-------------------------------------------------|
| أ          | الإهداء                                         |
| ب          | شكر وتقدير                                      |
| ج          | ملخص الدراسة عربي                               |
| د          | ملخص الدراسي أجنبي                              |
| هـ         | قائمة المحتويات (الفهرست)                       |
| و          | قائمة الجداول                                   |
| ز          | قائمة الأشكال                                   |
|            | <b>1 الفصل الأول</b>                            |
|            | <b>الإطار العام للبحث</b>                       |
| 1          | مقدمة                                           |
| 1          | المهام المرتبطة بتحديد مشكلة البحث              |
| 4          | الدراسات السابقة                                |
| 9          | مشكلة البحث                                     |
| 10         | أهداف البحث                                     |
| 10         | أهمية البحث                                     |
| 11         | تطوير فرضيات البحث                              |
| 11         | منهجية البحث                                    |
| 12         | متغيرات البحث وكيفية قياسها                     |
| 12         | نموذج البحث                                     |
| 13         | حدود البحث                                      |
| 13         | مجتمع وعينة البحث                               |
|            | <b>2 الفصل الثاني</b>                           |
|            | <b>الإطار النظري للبحث</b>                      |
|            | <b>المبحث الأول</b>                             |
|            | <b>الموارد البشرية</b>                          |
| 15         | مفهوم إدارة الموارد البشرية                     |
| 15         | مفهوم التدريب والعملية التدريبية                |
| 16         | الخطوات الخمس الأساسية لعمليات التدريب والتنمية |
| 16         | أساليب التدريب                                  |
| 20         | مفهوم التدريب والتنمية الإدارية                 |
| 20         | مفهوم تقييم التدريب                             |
| 21         | أهداف تقييم التدريب                             |
| 21         | أسس تقييم التدريب                               |
| 22         | مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية             |
| 23         | أدوات تقييم التدريب                             |
|            | <b>المبحث الثاني</b>                            |
|            | <b>برنامج بناء القدرات</b>                      |
| 24         | مفهوم بناء القدرات                              |
| 25         | الفرق بين التدريب وبناء القدرات                 |
| 25         | عناصر بناء القدرات                              |
| 26         | أنواع بناء القدرات                              |

|    |                                                        |                     |          |
|----|--------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| 26 | مستويات بناء القدرات                                   | 5-2-2               |          |
| 27 | مراحل بناء القدرات                                     | 6-2-2               |          |
| 28 | نتائج بناء القدرات                                     | 7-2-2               |          |
| 28 | الخطوات الأساسية لتطبيق برنامج فعال لبناء القدرات      | 8-2-2               |          |
| 30 | مبادئ مشتركة لبرامج بناء القدرات                       | 9-2-2               |          |
| 31 | مؤشرات التقدم المحرز في تنمية وبناء القدرات            | 10-2-2              |          |
| 33 | قياس نتائج بناء القدرات                                | 11-2-2              |          |
|    | <b>المبحث الثالث</b><br><b>الأداء</b>                  |                     |          |
| 34 | تعريف الأداء                                           | 1-3-2               |          |
| 34 | أهمية الأداء                                           | 2-3-2               |          |
| 34 | محددات الأداء                                          | 3-3-2               |          |
|    | <b>الإطار العملي للبحث</b><br><b>"الدراسة العملية"</b> | <b>الفصل الثالث</b> | <b>3</b> |
| 37 | أدوات جمع البيانات                                     | 1-3                 |          |
| 46 | تحليل البيانات النوعية (المقابلات المعمقة)             | 2-3                 |          |
| 49 | التحليل الإحصائي                                       | 3-3                 |          |
| 68 | اختبار الفرضيات                                        | 4-3                 |          |
| 70 | النتائج والتوصيات                                      | 5-3                 |          |
| 73 | المراجع                                                |                     |          |
| 76 |                                                        | <b>الملاحق</b>      | <b>4</b> |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                                                                                    | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 37         | المقابلة الأولى                                                                                                                                 | 1-3        |
| 39         | المقابلة الثانية                                                                                                                                | 2-3        |
| 40         | المقابلة الثالثة                                                                                                                                | 3-3        |
| 41         | المقابلة الرابعة                                                                                                                                | 4-3        |
| 43         | المقابلة الخامسة                                                                                                                                | 5-3        |
| 45         | المقابلة السادسة                                                                                                                                | 6-3        |
| 49         | موضوعات التحليل النوعي                                                                                                                          | 7-3        |
| 50         | تقييم مركز خدمة الزبائن من حيث خدمات تسجيل الأعضاء ومنح شهادات المنشأ بالإضافة إلى الخدمات الأخرى والاستفسارات                                  | 8-3        |
| 50         | تقييم منح شهادات المنشأ للأعضاء الراغبين بتصدير منتجاتهم توضيح معطيات منتجاتهم من ناحية المنشأ والكميات المتضمنة في كل شحنة                     | 9-3        |
| 51         | تقييم خدمات المعلومات من حيث الحصول على تقارير معلومات عن الصناعات والمنتجات المحلية والأدلة التجارية العالمية والفرص التجارية والمعارض الدولية | 10-3       |
| 51         | تقييم خدمات التدريب بالغرفة من حيث التدريبات الإدارية والتدريبات الفنية                                                                         | 11-3       |
| 52         | تقييم مدى معرفة وتفهم الغرفة للمشاكل التي تواجه صناعتك                                                                                          | 12-3       |
| 52         | تقييم سرعة تجاوب الغرفة مع طلباتك وشكاويك                                                                                                       | 13-3       |
| 53         | تقييم تغطية الغرفة لاحتياجات عملاك                                                                                                              | 14-3       |
| 53         | تقييم قدرة الغرفة على التأثير في التشريعات المؤثرة بعمل الصناعي                                                                                 | 15-3       |
| 54         | تقييم للمساعدة التي يتلقاها صاحب المنشأة من الغرفة بخصوص العمالة                                                                                | 16-3       |
| 54         | تقييم للمساعدة في تذليل العقبات أمام مستلزمات العمل                                                                                             | 17-3       |
| 55         | تقييم للدعم التقني والمعرفي والتوعية التي تتلقاها من الغرفة                                                                                     | 18-3       |
| 55         | تقييم لمبادرات الغرفة لتحسين بيئة الاستثمار والأعمال                                                                                            | 19-3       |
| 55         | تقييم لاستبيان الغرفة لرايك حول ما يتعلق بصناعتك                                                                                                | 20-3       |

|    |                                                                              |      |
|----|------------------------------------------------------------------------------|------|
| 56 | تقييم لاستبيان الغرفة رايك حول خدمات وأداء الغرفة                            | 21-3 |
| 56 | تقييم للمعرفة برسالة ورؤية واستراتيجيات وخطط الغرفة                          | 22-3 |
| 57 | تقييم لإشراكك بأنشطة وفعاليات الغرفة                                         | 23-3 |
| 57 | تقييم لفاعلية التواصل بالغرفة واعلامك بالمستجدات                             | 24-3 |
| 58 | تقييم لرسوم الانتساب والتجديد لعضوية الغرفة                                  | 25-3 |
| 58 | أسباب الانتساب لغرفة الصناعة                                                 | 26-3 |
| 61 | مقترحات يمكن تقديمها                                                         | 27-3 |
| 65 | مشاكل تعاني منها صناعتك                                                      | 28-3 |
| 69 | تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق برنامج تنمية القدرات ورفع أداء الكادر الإداري | 29-3 |
| 69 | تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق برنامج بناء القدرات وسد الفجوات في الغرفة     | 30-3 |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                  | رقم الشكل |
|------------|----------------------------------------------|-----------|
| 12         | النموذج الافتراضي للدراسة                    | 1         |
| 28         | Identifying the Capacity Building Dimensions | 2         |
| 30         | quality standards                            | 3         |
| 32         | Indicators and the monitoring of results     | 4         |
| 47         | Code hierarchy                               | 5         |
| 48         | Code system                                  | 6         |



## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للبحث

## 1-1- مقدمة:

يعد بناء القدرات وبرامج تدريب الموظفين وتطويرهم جزءاً من برنامج تطوير مهني شامل للموظفين؛ إذ يساهم في تعزيز وتحسين قدرات الموظفين باستمرار في التعامل مع أحدث التقنيات، مما يزيد من قدرات الموظفين على الابتكار ومواكبة التطور؛ إذ يعد التدريب عنصراً مهماً لإدارة المنظمة بفاعلية، بحيث تزداد كفاءة الموظفين مع التدريب المستمر وتزداد معرفتهم بطرق تشغيل التكنولوجيا وآلية العمليات في المنظمة.

يعرّف بناء القدرات بأنه عملية تطوير وتعزيز المهارات والغرائز والقدرات والعمليات والموارد التي تحتاجها المنظمات والمجتمعات للبقاء والتكيف والازدهار في عالم سريع التغير. ومن العناصر الأساسية في بناء القدرات التحول الذي يتولد ويستمر على مر الزمن من الداخل؛ يمكن أن يتخذ بناء القدرات أشكالاً عديدة، من تحسين تكنولوجيا المعلومات والمعدات الخاصة بالمنظمة. وبشكل عام، يعني بناء القدرات بناء مهارات الموظفين من خلال التدريب وورش العمل والندوات. كما قد يشمل أيضاً التدريب أثناء العمل.

وباعتبار أن الموارد البشرية هي أحد أهم الموارد الرئيسية في المنظمة، وهي نادرة وأساسية من أجل تحقيق أهداف وخطط المنظمة، وبالتالي تركز كل منظمة على تحسين أداء الموظفين لديها وجعلهم أكثر كفاءة ومهارة ومعرفة، كما يعد وجود الخبرات الكفؤة العمود الفقري لتطور وتقدم أي منظمة ترغب في الاستمرار والتميز.

تسلط هذه الدراسة الضوء على برنامج تنمية القدرات المنفذ في غرفة صناعة دمشق وريفها من قبل منظمة العمل الدولية ممثلةً بمكتبها في بيروت ومدى تأثيرها في بناء قدرات الكادر الإداري للغرفة ليقوم بأداء كافة الأعمال المطلوبة منه باحترافية وبما يمكنه ليكون أهلاً لثقة مجلس الإدارة في تمثيل مصالح الصناعة والصناعيين.

## 1-2- المهام المرتبطة بتحديد مشكلة البحث:

### 1-2-1 مناقشة صناع القرار:

تم الاجتماع برئيس غرفة صناعة دمشق وريفها الحالي والسيد المدير العام والخبير المشرف على تطبيق البرنامج من منظمة العمل الدولية ومدير وحدة شؤون العمل واللجان التخصصية سابقاً في الغرفة والمشرف على تطبيق البرنامج إلى اليوم الحالي للحصول على الموافقات المطلوبة فيما يتعلق بالبحث وعرضت الإدارة الدعم اللازم للبحث وعبرت عن رغبتها في الحصول على مقترحات وتوصيات البحث.

## 1-2-2 مقابلة الخبراء بموضوع البحث:

الخبراء في مجال البحث الذي تمت مقابلتهم:

### المستشار الإقليمي لمنظمة العمل الدولية في بيروت:

منظمة العمل الدولية هي المنظمة الثلاثية الوحيدة التابعة للأمم المتحدة، منذ عام 1919، التي تجمع بين الحكومات وأصحاب العمل والعمال من 187 دولة عضواً، لوضع معايير العمل ووضع السياسات ووضع البرامج التي تعزز العمل اللائق لجميع النساء والرجال.

وتبين من خلال المقابلة أنه بالإضافة لوضع برنامج بناء القدرات للكوادر الإدارية المتوفرة بالغرفة تم استقطاب وتوظيف ثلاثة موظفين جدد مقسومين بين قسم لبناء القدرات ومن مسؤولياتهم إعداد التدريبات اللازمة للصناعيين وللکادر الإداري وورشات العمل التوعوية والعمل على مناهج تعليمية وتأهيلية لتحسين وتحفيز الكادر الإداري الموظف بالغرفة، وقسم يتعلق بالأبحاث وإنشاء الدراسات والاستقصاء عن طريق استبيانات وزعت للصناعيين من أعضاء الهيئة للغرفة ممثلين للقطاعات الصناعية الأربعة لإيجاد الفجوات الممكن تداركها بالعمل والتطوير وإنشاء مكتبة إلكترونية خاصة بالغرفة وكان السيد المستشار عضو في لجنة المقابلات والامتحانات وشارك بكافة عمليات الاستقطاب والتوظيف لاختيار موظفين كفؤين قادرين على المساعدة وحمل تطبيق برنامج بناء القدرات للکادر الإداري للغرفة.

وقد شارك الخبير أنهم يقومون باجتماعات دورية عن بعد وقد قاموا بزيارة الغرفة واجتمعوا بأعضاء مجلس الإدارة وفريق العمل الموظف من قبلهم في الغرفة بشكل دوري بالإضافة إلى الاجتماعات عن بعد ورفع التقارير بشكل دوري لمواكبة تطور البرنامج ومدى نجاحه حتى الآن وللنظر باستمرارية البرنامج على المدى الطويل وفعاليته.

وأوضح الخبير سبب تأخر تطبيق البرنامج من قبلهم حيث أن الدراسة قد تمت في عام 2018 ونظراً للأزمة في سوريا وصعوبة قدومهم وانقطاع علاقات منظمة العمل الدولية في سوريا لغاية عام 2020 حيث تابعوا مشاريعهم وبرامجهم في سوريا.

### مدير وحدة شؤون العمل لغرفة صناعة دمشق وريفها:

تبين من خلال المقابلة أن مدير وحدة شؤون العمل في غرفة صناعة دمشق وريفها كان موجوداً في الاجتماعات الأولى لمنظمة العمل الدولية مع غرفة صناعة دمشق وريفها وكان مسؤولاً عن تحضير قوائم الصناعيين أعضاء الغرفة حسب القطاعات الصناعية وقام بتحضير عشرين قائمة بحيث تم اختيار شركة واحدة من كل قائمة لترتيب لقاء ممثلها في الغرفة وبعد انتهاء الدراسة كان مسؤولاً عن عمليات الاستقطاب والتوظيف حيث كان عضواً في اللجنة النهائية لتوظيف

للموظفين الجدد من قبل منظمة العمل الدولية داخل غرفة صناعة دمشق وريفها ومسؤولاً عنهم خلال ممارسة عملهم في قسم بناء القدرات ومتابعاً لهم في التدريبات وكان صلة الوصل مع منظمة العمل الدولية ومنظماً للتقارير الدورية عن نتائج وتطورات البرنامج. وقد تمت الاستفادة منه في إيضاح بعض نقاط القوة والضعف في تنفيذ البرنامج. حيث أوضح أنه تمت الاستفادة من برنامج بناء القدرات من خلال معرفة مواطن الخلل والضعف لدى أصحاب العمل حول قانون العمل وقانون التأمينات، وبناءً على هذه الدراسة تم إقامة ورشات عمل دورية حول أهم نقاط القانونين بالإضافة لرسوم توضيحية تم وضعها بالتنسيق مع الأقسام الجديدة، بينما كانت نقطة التحدي الأساسية هي بناء الثقة مع الصناعيين خصيصاً في مرحلة ما بعد الأزمة، وذلك بسبب عزوف بعض أعضاء الهيئة العامة عن التجاوب مع الغرفة. كما شكل إيجاد فنيين وخبرات عالية مشكلة حقيقية لدى الغرفة نتيجةً لسلم الرواتب المتدني الذي تعتمد عليه الغرفة.

### **1-2-3 تحليل البيانات الثانوية ذات الصلة بموضوع البحث:**

تم الاطلاع على كافة البيانات المتعلقة بالبرنامج من بدء إجراء الدراسة من قبل منظمة العمل الدولية ومحاضر الاجتماعات وسبر واقع الموظفين والاستبيان وقائمة المقابلات مع الموظفين والهيكلية والنظام الداخلي للغرفة وفانور تنظيم الغرف والمراسلات ذات الصلة وتمت دراستهم بعناية بالإضافة إلى ذلك قامت الباحثة بزيارة قسم بناء القدرات في غرفة صناعة دمشق وريفها ومراقبة العمل المنجز خلال اليوم والاطلاع على بعض الجلسات التدريبية التي يقوم الفريق بتحضيرها.

### **1-2-4 إجراء بحث نوعي (مقابلات معمقة):**

تم إجراء مقابلات مع الشخصيات الرئيسية في الغرفة من أعضاء مجلس الإدارة وهم أصحاب خبرة واسعة إدارياً وفي المجال الصناعي تحديداً كونهم صناعيين وأصحاب عمل والمدير العام للغرفة الذي كان على صلة مباشرة بالبرنامج وفريق العمل محل التجربة في قسم بناء القدرات. تمت الاستفادة من كل ما سبق في وضع المحاور الأساسية لتحديد مشكلة البحث وتقييم فعالية برنامج بناء القدرات المطبق في غرفة صناعة دمشق وريفها وتبين ما يلي:

- برنامج بناء القدرات ضروري جداً لتطوير الكادر الإداري وتأهيله لتأدية أعمال الغرفة باحترافية وفعالية وبناء الثقة مع الصناعيين وتقديم الخدمات المطلوبة.
- تعاني الغرفة من قلة بالخبرات اللازمة وعدم وجود هيكلية لإدارة الموارد البشرية وبعد تدريب الكوادر وتطبيق التجربة على قسم بناء القدرات المحدث بالغرفة يتأملون من سد بعض من هذه الفجوات في كوادر الغرفة.

- أكدت الإدارة العليا على ضرورة متابعة وتقييم نتائج هذه التجربة ومدى فعالية تطبيقها بإيجابيتها وسلبياتها لتعميم نتائجها على كوادر الغرفة كاملةً وفي حالة بحثنا إمكانية تطبيق هذه التجربة وهذا البرنامج على كامل القطاعات المختلفة والمنظمات سواء ربحية أو غير ربحية.

### 3-1 الدراسات السابقة:

اطّلت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع بحثها للتعرف على أثر تطبيق برامج بناء وتنمية القدرات في رفع أداء الموظفين، لذلك فقد اجتهدت الباحثة في الحصول على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة النسبية بموضوع البحث والمطبقة في مجالات أخرى ساعدتها على تحديد مشكلة الدراسة وبناء وتطوير الفرضيات.

### الدراسات الأجنبية:

-1 (Kövesi, et al., 2022) :

**International practice of capacity building in engineering education: a comparative case study**

**العنوان باللغة العربية: الممارسة الدولية لبناء القدرات في التعليم الهندسي: حالة عملية بالمقارنة**

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل أثر بناء القدرات لأعضاء هيئة التدريس الدائمين في المؤسسات التي تقدم برامج هندسية حيث تمت الإجابة على التساؤلات التالية:  
ما هي الحوافز لأعضاء هيئة التدريس الدائمين للمشاركة في التدريب التربوي؟  
كيف يتم تنظيم هذا التدريب التربوي؟

في أي مرحلة من حياتهم المهنية، يقوم أعضاء هيئة التدريس بالانخراط في التدريب التربوي؟  
ولاستكشاف أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات بناء القدرات عبر المؤسسات، قاموا بتطوير وتوزيع استبيان بين أعضاء مجموعة الاهتمامات الخاصة للجمعية الأوروبية للتعليم الهندسي التي تركز على بناء القدرات حيث تم دراسة تسع مؤسسات في هنغاريا، فرنسا، بلجيكا، ألمانيا، فنلندا، المملكة المتحدة، أستراليا، السويد. كما تم دراسة جامعتين في بلجيكا.

تم تصميم الاستبيان بناءً على البيانات النوعية وقام الباحثون بتطوير أربعة أسئلة متعددة الخيارات مع بدائل الاستجابة التي غطت جميع السيناريوهات ولكل سؤال، كما قاموا أيضاً بتضمين اثنين من البدائل المفتوحة ("أخرى"، "تعليقات") للسماح بالردود التي لم تظهر من قبل.

أخيراً، تمت إضافة نهاية مفتوحة إضافية ("التعليقات") في نهاية الاستبيان. وطلب من المشاركين الإجابة على جميع أسئلة الاختيار من متعدد، لكن الأسئلة المفتوحة كانت اختيارية. وأشارت النتائج أن نظام الحوافز المستخدم في هذه المؤسسات للأعضاء الذين يشاركون في برامج التدريب التربوي وبناء القدرات لا يقتصر فقط على الحوافز الرسمية التي تقدم رسمياً لكافة بيئة العمل ولكن دائماً ما اختلط مع حوافز غير رسمية مثل الثناء واحترام الأقران وغيره من الحوافز المعنوية ووجدوا أيضاً أن أعضاء هيئة التدريس الدائمين، في المتوسط، يشاركون في التدريب التربوي وبناء القدرات أقل من مرة واحدة في السنة. ووجدوا أيضاً أن الموظفين في معظم المؤسسات المدرجة تشارك في التدريب التربوي خلال السنوات الخمسة الأولى من العمل. تشير هذه النتائج إلى أنه لا يتم تقييم التطوير بشكل كاف أو إعطاء الأولوية له في بعض المؤسسات. وبشكل أكثر تحديداً، يبدو أن التدريب التربوي غالباً ما يعتبر ضروري / مرغوب فيه للأكاديميين المبتدئين، ولكن كبار الموظفين ممن لديهم الخبرة لا يرون حاجة إلى ذلك لمواصلة تطوير مهاراتهم التربوية وبناء قدراتهم.

ووجدوا أيضاً في تحليل كيفية تنظيم التدريب التربوي أن بعض المؤسسات تجمع بين النهج من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، في حين يبدو أن البعض الآخر يستخدم نهج من أعلى إلى أسفل.

### **أوجه التشابه والاختلاف:**

توضح الدراسة أهمية بناء قدرات أية كادر بغض النظر عن القطاع الذي يعملون به فهنا على سبيل المثال الدراسة مطبقة على أكاديميين يعملون في البرامج الهندسية وأثر بناء القدرات عليهم وبحثنا يتحدث عن بناء القدرات للعاملين في القطاع الصناعي وكل هذا يصب في دور وأهمية برامج بناء القدرات في كافة القطاعات والمجالات المختلفة.

### **:( El Mouallem & Analoui, 2014)**

#### **THE NEED FOR CAPACITY BUILDING IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RELATED ISSUES: A CASE STUDY FROM THE MIDDLE EAST (LEBANON)**

**العنوان باللغة العربية: الحاجة إلى بناء القدرات في مجال إدارة الموارد البشرية: حالة عملية من الشرق الأوسط (لبنان)**

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف مدى قدرة استخدام عمليات بناء القدرات لتعزيز جوانب إدارة الموارد البشرية في التنظيم والأنشطة. تستند هذه الدراسة في المقام الأول إلى ثلاث

عشرة مقابلة شبه منظمة مستهدفة. شملت ثمانية موظفين وخمسة مدراء تنفيذيين في المكتب الرئيسي في لبنان. أجرى الباحثون مقابلات فردية شبه مهيكلة وقدموا ملاحظاتهم على مدى فترة زمنية مؤلفة من 12 شهراً؛ ومن ثم قاموا بإنشاء بيانات أولية وجمع البيانات الثانوية المتاحة لفهم أنشطة وممارسات المنظمة لإعداد الدراسة الحالية. بعد جمع البيانات، يتم إنشاء البيانات باستخدام شبه مهيكلة وخضعت المقابلات "للتحليل النوعي أو الموضوعي". وأدى ذلك إلى تحديد ثلاثة مواضيع مترابطة.

أولاً: تقييم أداء العاملين في الشركة

ثانياً: مشاركة الموظف وتحفيزه

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار)

وبعد إجراء الدراسة تم التوصل إلى المقترحات والحلول الآتية:

يحتاج كبار المدراء في الإدارة العليا إلى التطوير والتدريب من أجل اكتساب المزيد من البصيرة والوعي لأغراض بناء القدرات المعززة لذلك، ينبغي التخطيط للتطوير الإداري لكبار المديرين بشكل استراتيجي من أجل تعزيز التنمية الذاتية والإدارة الذاتية.

يجب الدعوة إلى القيادة التحويلية في المنظمة، لأنها يمكن أن تجلب التغييرات والاستراتيجيات الجديدة، ويمكن أن تؤدي بالتالي إلى استدامة الشركات ومزيد من النجاح. ويحتاج كبار المديرين إلى التصرف بشكل أكبر كقادة تحويليين من خلال تحفيز وقيادة موظفيهم لأداء أفضل والإبداع.

يجب أن تستند المكافآت إلى معايير أكثر تحديداً واستهدافاً للموظفين بدلاً من اتباع نهج أكثر شمولية. هذا يعني أنه بدلاً من تعيين المكافآت وفقاً لسنوات الخبرة، السنوات التي قضاها في الشركة (يشار إليها خطأ باسم التزام الموظف) وساعات العمل الإضافي، يجب مراعاة عوامل أخرى مثل مهارات وإنجازات الفرد والتقييم والتغذية الراجعة تم الحصول عليها من جميع الأطراف المعنية التي تشمل قادة المجموعة ومديري المشاريع.

يجب أن يتم تعزيز قدرات قسم الموارد البشرية للقيام بدور جوهري في تحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. لذلك، فإنه يجب أن يتوسع قسم الموارد البشرية للتعامل مع المهام الإضافية التي تنطوي على التوظيف الفعال والاختيار والتدريب والتطوير، فضلاً عن القدرة على تقديم الدعم الكافي للموظفين وتلبية احتياجاتهم وتفهم وحل مخاوفهم ومشاكلهم. وأوصت بأن يكون ممثل الموارد البشرية مشاركاً في الاجتماعات الشهرية لمجلس الإدارة.

## أوجه التشابه والاختلاف:

أجد التشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي أقوم بها من حيث التركيز على ضرورة التدريب وبناء قدرات الموظفين ليتلقوا على عاتقهم مسؤوليات أكبر تساهم في تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة وعلى أثره الإيجابي على أداء الموظفين. ومن الممكن أن نجد الاختلاف، من حيث أن هذه الدراسة ركزت فقط على بناء قدرات الموظفين وتحفيزهم وتطوير قسم إدارة الموارد البشرية، بينما الدراسة التي نقوم بها تركز أكثر على بناء قدرات الموظفين للحصول على فرق عمل فعالة وخبرات تخدم القطاع أو المجال الذي تخدم فيه أية منظمة وبجميع اختصاصاتهم. كما أن هذه الدراسة منفذة داخل شركة مكتبها الرئيسي في لبنان، بينما يتناول بحثنا منظمة تخدم القطاع الصناعي، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث مكان هذه الدراسة.

### 3-(Yamoah, 2014) :

#### The Link between Human Resource Capacity Building and Job Performance

##### العنوان باللغة العربية: العلاقة بين بناء قدرات الموارد البشرية والأداء الوظيفي

الهدف الأساسي من هذا البحث هو مناقشة العلاقة بين بناء قدرات الموارد البشرية والأداء الوظيفي من خلال مراجعة الأدبيات الحالية حول هذا الموضوع. واستعراض جوانب بناء القدرات التي تتناول تدريب وتمكين الموظفين الأفراد من أجل تحسين أدائهم الوظيفي. تحدث الباحث في منشوره عن مفهوم بناء قدرات الموارد البشرية وعرف بناء قدرات الموارد البشرية كمفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية وتطوير المعرفة والمهارات والمواقف لدى الأفراد ومجموعات الأشخاص ذات الصلة بتصميم وتطوير وإدارة وصيانة البنى التحتية والعمليات المؤسسية والتشغيلية ذات المغزى المحلي. وتطرق البحث أيضاً إلى نظرية رأس المال البشري وأهمية التدريب والتمكين لتحسين الأداء حيث ذكر الباحث دراسة استقصائية من قبل (Kliads, et al., 2011)

عن طريق الاستبانة لموظفي 15 فندقاً في 7 دول أوروبية مختلفة وأفاد أن تحفيز وتمكين الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأهداف المستهدفة.



## أوجه التشابه والاختلاف:

لم يقم الباحث في منشوره بدراسة حالة عملية معينة ولكن تطرق إلى الفوائد العديدة التي وجدت لبناء قدرات الموارد البشرية وأدائهم الوظيفي وهذا الموضوع يصب مباشرة في موضوع ومشكلة بحثنا.

## الدراسات العربية:

(أبو جودة والمرابط، 2018):

تقييم قدرات غرفة صناعة دمشق وريفها

### “Assessment of the Damascus Chamber of Industry”

إن الهدف من هذه الدراسة هو تقديم دعم تقني لغرفة صناعة دمشق وريفها ممثل بدراسة تقييم أوضاع وإعادة هيكلة ووضع مخطط استراتيجي لإيجاد نقاط الضعف التي تعاني منها الغرفة حيث كلفت المنظمة الخبراء بتقييم ودراسة المناخات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بعمل الغرفة والتحديات التي تواجهها. بدأ فريق العمل بالدراسة المكتبية والاطلاع على الأدلة المرجعية كما قام بمراجعة الدراسات المتوفرة وإعداد نماذج الاستثمارات المتعلقة بالمقابلات المختلفة وقام فريق العمل بمقابلة تسعة أعضاء من مجلس الإدارة وأربعة عشر صناعي من أعضاء الهيئة العامة للغرفة من مختلف القطاعات الصناعية بشكل إفرادي كما قابل ستة عشر موظف من الكادر الإداري للغرفة أيضاً بشكل إفرادي ووضع فريق العمل استبياناً خاصاً بالصناعيين أعضاء الغرفة وحاول استعمال جدول لتقييم الجهات والشركاء ذات المصلحة واستمارة مقابلة لموظفي الغرفة.

وتبين من الدراسة وجود نقص حاد في البيانات الدقيقة والكافية والتي تشكل قاعدة أساسية لأي دراسة تؤدي لرسم سياسة مبنية على الحقائق وهناك ضعف في القيام بدراسات في مختلف المواضيع الصناعية والاقتصادية. وتبين وجود مطلب ملح من مجلس إدارة الغرفة لمساعدة الغرفة في القيام بمسوحات لتوفير بيانات دقيقة وكافية، وأيضاً لبناء قدرات الغرفة على صعيد كوادرها وعلى صعيد إجراء دراسات لمختلف المواضيع.

لوحظ أيضاً من خلال الدراسة أن الغرفة منشغلة جداً بحل مشاكل الصناعيين الأساسية واليومية وفقدت خلال الحرب ميزتها التنافسية في مجال تقديم خدمات للصناعيين على مستوى التدريب والتأهيل النوعي.

ومن ضمن الحلول المقترحة التي توصلت اليها منظمة العمل الدولية بناء قدرات الكادر الإداري للغرفة في المواضيع التالية:

- تقييم وبناء الموارد البشرية للغرفة
  - بناء الخطط وإدارة المشاريع
  - إعداد المناهج الخاصة بالتعليم المهني المكثف لتأهيل عمالة مناسبة للصناعة
  - المساعدة في وضع نظام دوري لاستبيان آراء الأعضاء حول صورة الغرفة من وجهة نظر أصحاب العلاقة
  - المساعدة في وضع نظام لقياس أثر سياسات الغرفة على كل من:
    - الأعضاء
    - الحكومة متخذة القرار
    - أصحاب العلاقة المشتركين
  - مساعدة اتحاد الغرف الصناعية على القيام بواجباته خاصةً بالمواضيع العمالية وعلاقات العمل وإعادة إنشاء وحدة العمل التي كانت موجودة في الاتحاد لتستطيع مواكبة وحدة شؤون العمل في الغرفة.
- في هذه الدراسة لن نتطرق لأوجه التشابه والاختلاف حيث أن معرض بحثنا هو دراسة الحالة العملية لقسم بناء القدرات الذي افتتحته منظمة العمل الدولية في غرفة صناعة دمشق وريفها.

#### **1-4- مشكلة البحث:**

من خلال الدراسة التي أجرتها منظمة العمل الدولية عام 2018 على غرفة صناعة دمشق وريفها وجدت نقاط الخلل في مهارات وخبرات كوادر الغرفة ووجدت أن الخبرات البشرية في الغرفة في مواضيع الإدارة والاقتصاد والقانون والدراسات والبحوث قليلة جداً، وغير كافية لتقوم الغرفة بدورها ومهامها كمنظمة أصحاب عمل فعالة، كما لوحظ غياب الإدارة العليا وعدم وجود إدارة للموارد البشرية. وكان من ضمن التوصيات والحلول المقترحة تحليل ووضع خطة وبرنامج لبناء وتطوير قدرات الموظفين حسب مهامهم الوظيفية والعمل على إنشاء فرق عمل فعالة تمثل القطاع الصناعي بشكل سليم. وبالفعل تم بعام 2021 إنشاء قسم يدعى قسم بناء وتنمية القدرات تحت إشراف منظمة العمل الدولية لحل المشكلات المستتجة من دراستهم السابقة ولكن التساؤل الرئيسي هو كالتالي:

ما هو أثر تطبيق برنامج بناء القدرات في رفع أداء الكادر الإداري وزيادة فعاليته في القطاع الصناعي؟

ومن هذا التساؤل يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يعتبر تطبيق برنامج بناء القدرات كافياً لتدارك المشكلة في ظل قلة وجود الخبرات اللازمة في مجالات القانون والاقتصاد والأبحاث؟
2. هل يمكننا الاستفادة من الحالة العملية المذكورة وتعميم النتائج لتطبيقها للحصول على برامج تنمية قدرات فعالة تدعم كافة المنظمات والقطاعات وليس فقط القطاع الصناعي؟

### 1-5- أهداف البحث:

1. دراسة أثر تطبيق برنامج بناء القدرات في رفع أداء الكادر الإداري وزيادة فعاليته في القطاع الصناعي
2. تقييم فعالية تطبيق برنامج تنمية وبناء القدرات المطبق في غرفة صناعة دمشق وريفها.
3. رصد مواطن القوة والضعف في الغرفة بعد تطبيق برنامج تنمية وبناء القدرات وتقييم الخدمات المقدمة للصناعيين.
4. تقييم نتائج البرنامج ككل لتحديد إمكانية تعميم نتائج هذه التجربة في القطاعات المختلفة.
5. مشاركة نتائج هذا البحث مع الغرفة لتطبيق بعض المقترحات والحلول الناتجة عن هذه الدراسة.

### 1-6- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية تقييم برامج التدريب عامة وبرامج بناء القدرات خاصة في رفع أداء كوادر المنظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعتها عملها حيث تطبيق هذه البرامج يتطلب موارد مالية وبشرية وفكرية وبالتالي يجب تقييم نتائج هذه البرامج لتحقيق الاستفادة والنتائج المرجوة ومتابعة البرنامج عن كثب خلال مراحل تطبيقه.

بناءً على الدراسة التي أجرتها منظمة العمل الدولية تبين ضعف غرفة صناعة دمشق وريفها في تأمين اليد العاملة الماهرة المهنية والتقنية وغياب التعاون الفعال والمباشر مع مديرية التعليم المهني والتقني في وزارة التربية بالإضافة إلى انعدام التحفيز اللازم لاستقطاب اليد العاملة للعمل في المجال الصناعي وذلك من خلال دراسة كيفية رفع مستوى المعاشات وجعلها جاذبة لليد العاملة إضافة لتوعية الصناعيين على أهمية الالتزام بالتأمينات الاجتماعية للعمال.

وكما ذكرنا سابقاً أن الخبرات البشرية في الغرفة قليلة جداً وغير كافية لعمل المنظمة بكفاءة وتأدية دورها ومهامها بشكل فعال، وحيث أنه وجد في الدراسة أن معظم الموظفين لديهم رغبة ليتم تطويرهم وبناء قدراتهم ومعظم قدراتهم تقتصر على وظائفهم الحالية وقلة منهم لديه نظرة

استراتيجية إلى أبعد من القضايا اليومية المباشرة، ولا يتم التركيز على الاستثمار في بناء مهارات وقدرات الموظفين، كما لوحظ غياب الإدارة العليا للغرفة إضافة لعدم وجود نظام لإدارة الموارد البشرية، و في ظل قيم الأجور والرواتب الحالية في الغرفة فإنها لا تعتبر فرصة مناسبة لطالبي الوظائف ذوي الخبرات والمهارات الملائمة لتطوير الغرفة.

بناءً على ذلك تم بناء قسم تنمية القدرات من قبل منظمة العمل الدولية وهذا ما أدى إلى أهمية بحثنا، حيث ينبع من أهمية الصناعة والقطاع الصناعي في تطوير وإنعاش اقتصاد البلد، وأهمية غرف الصناعة في تمثيل وتقديم الخدمات للصناعيين. وعند دراستنا لهذه الحالة العملية وإيجاد مواضع قوة وضعف هذه التجربة سنتمكن من تقييم فعالية برنامج بناء القدرات ودوره في تطوير الكادر البشري لأداء عمله وتقديم الدعم للصناعيين والصناعة على أكمل وجه.

### **لمحة عن غرفة صناعة دمشق وريفها:**

غرفة صناعة دمشق وريفها هي منظمة تمثل مصالح الصناعيين الأعضاء وتحميها، وتزود الصناعيين بالمعلومات والخدمات التي يحتاجون إليها لتطوير أعمالهم. تأسست غرفة صناعة دمشق وريفها عام 1983 بموجب القانون رقم 133 لعام 1983 الخاص بإحداث وتنظيم الغرف التجارية والصناعية في سورية.

#### **1-7- تطوير فرضيات البحث:**

يتم تطوير أو استنباط فرضيات البحث من التساؤلات البحثية بتغيير صيغتها الاستفهامية إلى صيغة إخبارية، نتج لدى الباحثة من التساؤلات البحثية الفرضيات البديلة التالية:

##### **• الفرضية الأولى H1**

يؤثر تطبيق برنامج تنمية القدرات في رفع أداء الكادر الإداري وبالتالي تأهيل كوادر خبيرة وفرق عمل فعالة تخدم القطاع الصناعي.

##### **• الفرضية الثانية H2**

يؤثر تطبيق برنامج بناء القدرات في سد الفجوات في الغرفة في ظل قلة وجود الخبرات اللازمة في مجالات القانون والاقتصاد والأبحاث.

#### **1-8- منهج البحث:**

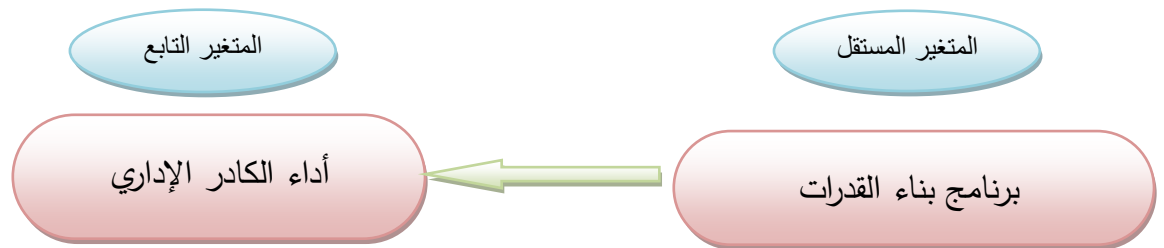
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كأحد السياقات الإجرائية للمناهج المتبعة في علوم الإدارة بالإضافة إلى اعتماده على البيانات الثانوية ذات الصلة والبيانات الأولية التي حصلنا عليها من المقابلات المعمقة حيث تم إجراء مقابلات معمقة مع ستة من الخبراء والمعنيين من المناصب الإدارية والموظفين قيد التجربة في قسم بناء القدرات المحدث من قبل منظمة العمل

الدولية في الغرفة لمعرفة تصوراتهم وتقييم ومتابعة البرامج المطبقة وأثرها والهدف منها والنتائج المحققة حتى الآن بالإضافة إلى الاستقصاء من خلال الاستبانة المنشورة الكترونيا على عينة عشوائية مؤلفة من 100 صناعي منتسبين للغرفة الممثلين للقطاعات الصناعية الأربعة (غذائي- نسيجي- هندسي- كيميائي) وتم تحليل البيانات التي جمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

### 9-1- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

- **المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع في الأداء وزيادة فعالية الكادر الإداري وسوف تعتمد الباحثة على المنهج النوعي من نمط مقابلات معمقة وتحليل النتائج والمنهج الكمي من نوع البحث الاستقصائي وتوزيع الاستبانة لإجراء عمليات القياس وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.
- **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل برنامج بناء القدرات في غرفة صناعة دمشق وريفها وسوف تعتمد الباحثة على المنهج النوعي من نمط مقابلات معمقة وتحليل النتائج والمنهج الكمي من نوع البحث الاستقصائي وتوزيع الاستبانة لإجراء عمليات القياس وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

### 10-1- نموذج البحث:



الشكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة  
من إعداد الباحثة

## **11-1- حدود البحث:**

الحدود المكانية: غرفة صناعة دمشق وريفها وهي ممثل أصحاب العمل السوريين لدى منظمة العمل الدولية وفي سوريا بشكل عام.

## **12-1- مجتمع وعينة البحث:**

مجتمع الدراسة: الكادر الإداري في غرفة صناعة دمشق وريفها بالإضافة إلى جميع الصناعيين المنتسبين إلى غرفة صناعة دمشق وريفها من مختلف القطاعات الصناعية الأربعة. عينة البحث: تم إجراء ستة مقابلات معمقة مع رئيس غرفة صناعة دمشق وريفها بالإضافة إلى نائب الرئيس، المدير العام للغرفة، مدير وحدة شؤون العمل، موظفان من الكادر الإداري من قسم بناء القدرات المحدث بالغرفة من قبل منظمة العمل الدولية. وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 100 صناعي من أعضاء الهيئة الناجبة لغرفة صناعة دمشق وريفها ممثلين للقطاعات الصناعية الأربعة (غذائي- نسيجي- هندسي- كيميائي).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

## المبحث الأول: الموارد البشرية

### 2-1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هنالك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفايات، القيادة، الرقابة. الجدير بالذكر أن هذه الوظائف تمثل في مجملها عناصر العملية الإدارية.

وكما ذكرنا إحدى هذه الوظائف الخمس هي وظيفة التكوين وتنمية الكفايات أو كما يطلق عليها في الوقت الحالي إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون العاملين. تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وهذه السياسات والممارسات تشتمل على:

- القيام بتحليل الوظائف.
- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
- اختيار وتعيين الكفاءات.
- أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
- إدارة الأجور والمرتبات.
- تقديم الحوافز والمزايا للموظفين.
- أنشطة تقييم الأداء.
- تحديد قنوات الاتصال.
- أنشطة التدريب والتنمية.
- تدعيم التزام الموظف تجاه المنظمة. (عبد المتعال، 2000، الصفحات 34-35)

### 2-1-2 مفهوم التدريب والعملية التدريبية:

تعد أنشطة التنمية والتدريب من مهام إدارة الموارد البشرية ويعرف التدريب أنه موقف إنساني منظم ونشاط يتم التخطيط له يحدث فيه تفاعل بين خبرات لتحقيق تغير أو تضيق الفجوة بين القدرة الواقعية والقدرة المطلوبة في مستوى المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات لدى المتدرب لمستوى جديد ضمن معايير وزمن محدد للقيام بمسؤولياته وتحسين أساليبه في العمل بكفاءة ومقدرة عالية. (محمود، 2006، صفحة 5)



ويشير أيضا التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح. ولقد زاد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد الموظف بالمهارات الفنية إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة تكيف المنظمات مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات ومهارات تكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية. (عبد المتعال، 2000، الصفحات 264-265)

### **2-1-3 الخطوات الخمس الأساسية لعمليات التدريب والتنمية:**

تتكون البرامج التدريبية من خمس خطوات أساسية وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1. تحليل الاحتياجات التدريبية Needs Analysis: والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
2. تصميم معينات التدريب Instructional Design: في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التدريب مثل: الكتب والمذكرات والتدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب.
3. اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي validation: من خلال تجربة البرامج على عدد قليل من الأفراد.
4. تنفيذ البرنامج Implementation.
5. تقييم برنامج التدريب Evaluation and Follow-up: بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله. (عبد المتعال، 2000، صفحة 265)

### **2-1-4 أساليب التدريب:**

#### **2-1-4-1 التدريب أثناء القيام بالوظيفة On the job training:**

ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة. وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، أكثرها شيوعا هو التدريب باستخدام طاقم خاص. ولهذه التقنية عدة ميزات منها أنها غير مكلفة بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تسهل التعليم حيث أن المتدربون يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أداؤهم. إلا أن هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها مع المدربين عند تصميم برامج التدريب أثناء القيام بالوظيفة، حيث يجب تدريب المدربين أنفسهم تدريباً جيداً وتوفير المواد التدريبية المطلوبة وتعريفهم بمبادئ التعليم وأسلوب step by step. (عبد المتعال، 2000، صفحة 270)

سيتم ذكر الخطوات الواجب اتباعها في التدريب من قبل المدربين:

### **الخطوة الأولى:** إعداد وتهيئة المتعلم preparation of the learner

وتتضمن هذه الخطوة القيام بما يلي:

- ✚ ابعاد المتعلم عن التوتر.
- ✚ اشرح له لماذا يتم تعليمه.
- ✚ أخلق لديه الرغبة في التعلم وشجعه على الأسئلة، واكتشف ما يعرفه عن مهنته.
- ✚ اشرح وظيفة ما وآلياتها وعلاقتها بمهنة أخرى يعرفها المتعلم.
- ✚ اجعل هناك ألفة بين العامل والأجهزة والمعدات والمواد الخاصة بمهنته والمصطلحات المتعلقة بها.

### **الخطوة الثانية:** إجراء العملية التدريبية Presentation of the operation

وتتضمن هذه الخطوة القيام بما يلي:

- ✚ اشرح المتطلبات الكيفية والكمية.
- ✚ قم بأداء المهمة بالسرعة المعتادة للعمل.
- ✚ قم بأداء المهمة بسرعة بطيئة عدة مرات مع شرح مضمون كل خطوة من خطوات أداء المهمة وبيان الأجزاء الصعبة والأخطاء المحتملة وقوعها.
- ✚ قم بإعادة المهمة ببطء مع التركيز على النقاط الأساسية.
- ✚ دع المتعلم يشرح الخطوات، وقم أنت بأداء المهمة ببطء.

### **الخطوة الثالثة:** تجريب الأداء Performance try-out

وتتضمن هذه الخطوة القيام بما يلي:

- ✚ اجعل المتعلم يكرر خطوات المهمة عدة مرات ببطء وهو يشرح كل خطوة لك. صحح الأخطاء وإذا وجدت ضرورة قم أنت ببعض الخطوات المعقدة أما الخطوات الأولية قم بها مرات قليلة.

- ✚ قم أنت والمتعلم بأداء المهمة بالسرعة الطبيعية.
- ✚ دع المتعلم يقوم بالمهمة ليحصل على المهارة والسرعة المطلوبة.
- ✚ بمجرد أن يظهر المتعلم القدرة على أداء المهمة ابدأ العمل ولكن لا تهمله في الرعاية.

### **الخطوة الرابعة:** المتابعة Follow-up:

وتتضمن هذه الخطوة القيام بما يلي:

- ✚ اجعل المتعلم يطلب المساعدة عندما يحتاجها.
- ✚ قلل من الإشراف تدريجيا وافحص العمل من وقت لآخر من حيث مستويات الجودة.

📌 صحح الأخطاء في أنماط العمل وبين أن دورك هو الإشراف فقط.

📌 امدح العمل الحسن وشجع العامل حتى يصل إلى معدلات الجودة المطلوبة. (عبد المتعال، 2000، الصفحات 270-271)

## 2-4-1-2 التدريب باستخدام ورش العمل Workshops training:

عادة ما تكون ورشة العمل عبارة عن برنامج تدريبي قصير ومكثف لمجموعة صغيرة نسبيا من الأشخاص، يركز بشكل خاص على التقنيات والمهارات في مجال معين. يتم تعريفها على أنها دورة قصيرة أو مكتفة أو ندوة تعليمية منخفضة المستوى، أو مجموعة من 10 إلى 25 شخصا يشتركون في اهتمام أو مشكلة مشتركة. يجتمعون معا لتحسين مهاراتهم الفردية في مجال معين من خلال الدراسة المكثفة والبحث والممارسة والمناقشة والعمل الأدبي. بالنسبة للشركات، تعد ورش العمل أيضا مبادرات لتحسين مواهب ومهارات موظفيها.

يمكن أن تكون ورشة العمل مفيدة في بعض المواقف. السؤال هنا متى تكون ورشة العمل مفضلة على أشكال التدريب الأخرى أو التعليم الإضافي؟ هناك العديد من السيناريوهات التي تكون فيها ورشة العمل هي الحل الأمثل سنذكر منها:

📌 عندما تتخذ شركتك نهجا جديدا أو تتخذ مبادراتك المجتمعية مسارا جديدا، غالبا ما يحتاج الموظفون إلى تعلم مهارات أو طرق عمل جديدة. تعد ورشة العمل أو سلسلة من ورش العمل طريقة جيدة لإعداد الموظفين للوضع الجديد في وقت قصير.

📌 عرض لفكرة جديدة: إذا صادف شخص ما في شركة فكرة أو ممارسة جديدة مثيرة للاهتمام بشكل خاص، فقد يرغب في استضافة ورشة عمل لزملائه، أو قد ترغب الشركة في توظيف شخص ما للقيام بذلك.

📌 التدريب المبكر للمتطوعين أو الموظفين: تعد ورش العمل طريقة جيدة لإعداد الموظفين الجدد أو تعلم مهارات جديدة. (Academy, 2022)

### مراحل التخطيط لورشة العمل:

#### التخطيط Planning:

إن التخطيط لورشة عمل يدور حول تحديد كيفية توجيه الحاضرين خلال الحدث وما الذي سيأخذونه منه.

#### الإعداد Preparation:

التخطيط يدور حول محتوى ورشة العمل أما الإعداد يتضمن الخدمات اللوجستية، أي التأكد من أن لديك جميع المواد والوقت اللازمين لإنجاح ورشة العمل. يتضمن ذلك الحصول على جميع المواد التي تحتاجها وجمع كل المعلومات التي تحتاجها للقيام بأفضل عمل ممكن.

## التنفيذ Execution:

بعد اكتمال التخطيط والإعداد ننتقل إلى مرحلة التنفيذ. (Academy، 2022)

### 3-4-1-2 التدريب التوجيهي Job instruction training:

هناك العديد من الوظائف التي تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات. والطريقة المثلى للتدريب لمثل هذه الوظائف أن يدرّب عليها من خلال عملية خطوة بخطوة step by step process حيث كل خطوة تتكون بدورها من عدد من النقاط الهامة key points، هذه الخطوات تشرح ماهية العمل المراد، أما النقاط الهامة توضح الكيفية والسبب. (عبد المتعال، 2000، صفحة 272)

### 4-4-1-2 المحاضرات Lectures:

لها فوائد عديدة منها السرعة والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين. وعلى الرغم من أن الكتب والمطبوعات يمكن أن تحل محلها إلا أن تكلفة الطباعة عالية فضلا عن كونها لا تسمح بالأسئلة كما في المحاضرة. (عبد المتعال، 2000، صفحة 273)

### 5-4-1-2 التدريب باستخدام التقنيات السمعية أو البصرية Audio-visual:

تشمل مؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية والأفلام وهي مستعملة على نطاق واسع حيث تستخدم الشركات الأفلام في عمليات التدريب. وهكذا فإن الأدوات السمعية والبصرية أكثر نفعا من المحاضرات رغم أنها أكثر تكلفة وخصوصا في الحالات التالية:

✚ إذا كان هناك حاجة لتوضيح كيفية تتابع معينة مثل تعليم اللحام أو إصلاح الهاتف حيث تتمتع هذه التقنيات بخاصية الإيقاف وإعادة العرض وكذلك الحركة البطيئة والسريعة. ✚ عند الرغبة في تقديم أحداث لا يمكن عرضها بشكل حي في المحاضرة مثل عمليات القلب المفتوح أو جولة في المصنع.

✚ عندما يكون التدريب على نطاق الشركة ويكون من المكلف الانتقال بالمتدربين من مكان لآخر. (عبد المتعال، 2000، الصفحات 274-275)

### 6-4-1-2 التدريب عن بعد Teletraining:

حيث يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة من خلال وسائل التواصل وتستخدم أيضا لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب ويعرف بأنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر باستخدام تقنية سمعية وبصرية. (عبد المتعال، 2000، صفحة 276)

## 2-1-5 مفهوم التدريب والتنمية الإدارية:

يقصد بالتنمية الإدارية أنها أية محاولة تستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات. حيث الهدف النهائي لهذه البرامج يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها، ولهذا السبب إن عملية التنمية الإدارية العامة تتكون من:

1. تقويم حاجات الشركة.
2. تنمية وتطوير مهارات المديرين.
3. تقييم مستوى أداء المديرين. (عبد المتعال، 2000، صفحة 282)

## 2-1-6 مفهوم تقييم التدريب:

يعرف مايك ويلز تقييم التدريب بأنه "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة. (أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، 2008، صفحة 204)

ويعرفه رشدي بأنه "هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة". (رشدي، 2013، صفحة 45)

ويوضح سلام أن تقييم التدريب يتعمق بكفاءة العمل التدريبي، والذي يتوقف على كفاءة كل من: البرامج التدريبية المنفذة والمدرسين الذين قاموا بالتدريب، وكذلك استعداد المتدربين. (سلام، 2015، صفحة 31)

وتجدر الإشارة بمفهوم المتابعة وذلك لارتباطه بالتقييم، فالمتابعة تعرف بأنها "مراقبة تنفيذ العمليات التدريبية لتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقيتات المقدرة للمراحل المختلفة، وأن هذه العمليات تسير وفق الأسس المحددة لها، والتدخل لإزالة أي معوقات تعترض سير تنفيذها". (سلام، 2015، صفحة 29)

## 2-1-7 أهداف تقييم التدريب:

تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيق أربع أهداف رئيسية:

- 1- التعلم: إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.
- 2- الإثبات: وهو محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
- 3- ترشيد العملية التدريبية في المستقبل.
- 4- التطوير: ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية. (أبو النصر، مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج، 2009، صفحة 156)

## 2-1-8 أسس تقييم التدريب:

يجب أن يتوفر في التقييم الجيد مجموعة من الأسس والمبادئ التي يمكن إجمالها على النحو التالي:

- الموضوعية: عدم تأثر نتائج التقييم بأحكام ذاتية وشخصية للمقيم، مع مراعاة عدالة التقييم وإعطاء كل ذي حق حقه دونما زيادة أو نقصان.
- الصدق: أي قياس ما يفترض قياسه وليس شيئاً آخر.
- الشمول: أي شمول للتقييم لكافة المادة التي تم التدريب عليها بكافة جوانبها المعرفية والأدائية والاتجاهية.
- الثبات: وهو قدرة التقييم على إعطاء النتائج نفسها في كل مرة يستخدم فيها.
- الواقعية: أي مدى تطابق أو قرب معايير التقييم بالمهمة التي تعكس الهدف التدريبي.
- الاقتصادية: أي أن يتطلب التقييم الحد الأدنى من الوقت والجهد والتسهيلات والأفراد.
- الاستمرارية: حيث تبدأ عملية التقييم منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي مرحلة أثناء التصميم، ومرحلة أثناء التدريب، ومرحلة بعد التدريب.
- المشاركة: أي أن يشارك في عمليات التقييم خبراء في التدريب ومسؤولي التدريب والمشرفون والمتدربون. (الشعلان والدوسري، المجلد الثامن والثلاثون - العدد العاشر - (2022)

## 2-1-9 مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية:

تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بأربع مراحل هي:

1. التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي: تهدف هذه المرحلة إلى تقييم خطة البرنامج التدريبي

بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة ما يلي:

التأكد من الاستعدادات والإمكانات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي.

التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب والمادة

التدريبية، العدد الكافي من المتدربين.

استطلاع آراء المرشحين حول موضوعات البرنامج التدريبي وتوقعاتهم للمهارات

والمعلومات والسلوكيات والاتجاهات التي سيكتسبونها من حضورهم للبرنامج التدريبي

والأهداف التي يسعون لتحقيقها، احتياجاتهم واقتراحاتهم.

2. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: يركز التقييم في هذه المرحلة على تنفيذ البرنامج

التدريبي ومدى النجاح في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم تحقيقها أولاً بأول، ويتم

ذلك من خلال التأكد من مدى الالتزام بالأهداف الموضوع مسبقاً من خلال فترة انعقاد

البرنامج التدريبي، ويتم التركيز في هذه المرحلة على ما يلي:

متابعة مدى ملائمة تصميم البرنامج لأهدافه الرئيسية.

تقييم مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة لمحتوى وطبيعة البرنامج التدريبي.

متابعة مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المتدربين.

تقييم الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي.

تقييم مدى تطبيق المدرب والتزامه بمبادئ وأخلاقيات التدريب.

3. التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة: يركز التقييم في هذه المرحلة على النتائج من

عقد البرنامج التدريبي بحيث يتم التركيز على:

رد فعل المتدربين.

المعارف التي اكتسبها المتدربين.

مدى التغير في سلوك المتدربين.

نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

ويهدف التقييم بشكل عام في هذه المرحلة إلى الآتي:

معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

تقييم المتدربين والمدرسين.

✚ تصحيح الانحرافات إن وجدت.

4. متابعة النتائج: تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها وخصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في أي مرحلة من المراحل السابقة تظهر آثاره في هذه المرحلة. ومن طرق متابعة النتائج بعد انتهاء البرنامج التدريبي:

✚ الاتصال بالمتدربين وبرؤسائهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج التدريبي.

✚ زيارة المتدربين في مواقع عملهم.

✚ عقد اجتماعات للتباحث وتقييم البرنامج التدريبي الذي تدربوا عليه. (الشرعة، 2014،

الصفحات 149-153)

## 2-1-10 أدوات تقييم التدريب:

هناك أدوات عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم التدريب نذكر منها ما يلي:

✚ الملاحظة: تعد المراقبة أداة مفيدة في التقييم، ويشمل ذلك ملاحظة المشارك سواء قبل أو أثناء أو بعد برنامج التدريب لتسجيل التغيرات التي تطرأ على سلوكه، ويقوم الملاحظ بتحليل السلوكيات التي تظهر، والتحركات التي يقوم بها المتدربون.

✚ سجلات الأداء: تتوفر سجلات قياس الأداء في كل مؤسسة وهي تتيح للإدارة تحديد الأداء على أساس الناتج والجودة والنوعية والتكاليف والوقت، وهي ضرورية لتحقيق نظام دقيق للتقييم.

✚ المقابلات: هي مواجهات شخصية تتم بين مسؤول التدريب والمتدربين وذلك من أجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات، وهي عبارة عن أسئلة معدة مسبقاً تهدف إلى التعرف على الحاجات التدريبية للمتدربين وتقييم الأداء من خلال مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين.

✚ الاستبيانات: عبارة عن استمارات تحوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج إلى إجابة عنها ويقوم بإعدادها الخبراء في التدريب ومخططو البرامج والمنسقون وكذلك المدربون وتهدف إلى التعرف على الاحتياجات وتقويم البرامج التدريبية.

✚ الاختبارات: عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المدرب إلى المتدربين بغرض الوصول إلى تقويم الأداء.

✚ المؤشرات: يمكن قياس أداء العاملين واستخلاص أثر التدريب عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب مثل: سجلات الإنتاج أو معدل دوران



العمل ودرجة الرضا عن العمل... الخ، ويمكن لمسؤول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج بحيث تعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه.

تحليل المشكلات: هو أسلوب يعني بقيام المتدربين بدراسة مشكلة معينة وأخذ انطباعاتهم حول أسباب وقوعها وكيفية علاجها وتحديد الإجراءات اللازمة لحلها.

طريقة التجربة: تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع وظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تدريبي معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تدريبي، وبعد انتهاء البرنامج يعاد تقييم المجموعتين للتعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي. (الشعلان والدوسري، المجلد الثامن والثلاثون - العدد العاشر - 2022).

## المبحث الثاني برامج بناء القدرات

### 2-2-1 مفهوم بناء القدرات:

يمكن تعريف بناء القدرات بشكل مباشر بأنه تدخل يعزز قدرة المنظمة على الوفاء بمهمتها من خلال تعزيز الإدارة السليمة والحوكمة القوية والتفاني المستمر في تحقيق النتائج. وعلاوة على ذلك، فإن امتلاك القدرة على الوفاء بمهمة بناء القدرات يعني أن المنظمة لديها المقومات التالية:

- عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة.

- النظم التقنية والإدارية المناسبة والكافية.

- النظم المادية المناسبة.

- البنية التحتية.

- الموارد المالية وغيرها من الموارد.

وبالتالي، فإن بناء القدرات ليس محدودا لتدريب الموظفين ولكن قد يشمل إصلاح الأنظمة، وإعادة تصميم البنية التحتية المادية، وتعيين موظفين جدد، وتحسين كفاءة استخدام الموارد الموجودة.

ويمكن النظر إلى بناء القدرات على أنه عملية تغيير تهدف إلى "مواءمة المعتقدات الجديدة أو المكررة والممارسات ذات أهداف النمو المرغوبة" داخل المنظمة لتكون فعالة وتنظيمية، و يتطلب بناء القدرات تغييراً مدروساً ومخططاً حيث نجد أن بعض المنظمات ترتكب خطأ تدريب الموظفين على المهارات الجديدة دون القيام بالمتابعة اللازمة للتأكد من استخدام المهارات بشكل مناسب والبعض الآخر يركز على تدريب الموظفين دون معالجة القضايا المؤثرة في مجالات أخرى، مثل نظام كمبيوتر قديم أو ضعف البنية التحتية المادية، عدم السماح للموظفين بتنفيذ مهارات جديدة أو ممارسات مبتكرة. (Lammert، 2015)

ونجد أن كل منظمة لديها بعض القدرات. ولكن يمكن لجميع المنظمات تطوير وبناء المزيد، لأنه مع المزيد من القدرات، هناك فرصة أكبر لمعالجة المهمة أو الغرض بشكل أفضل. كل المنظمات قوية في بعض المجالات وأضعف في مجالات أخرى، لكن المهمة هي البناء على القدرة الحالية، لتطويرها بشكل أكبر، لتحسينها للوصول إلى المستوى التالي من الفعالية. (Mayer ,Doherty، 2003)

## 2-2-2 الفرق بين التدريب وبناء القدرات:

أحيانا يتم الخلط بين مصطلحي "التدريب" و "تنمية القدرات" أو استخدامهما بالتبادل.

📌 التدريب: هو مجرد عنصر واحد من عناصر تنمية القدرات. عادة ما يركز على توفير المهارات لمشاكل محددة.

📌 بناء القدرات: يشمل مجموعة كاملة من الأنشطة المصممة لتمكين الأفراد والمؤسسات (بما في ذلك تحليل سياقات السياسة، وبناء الوعي، والتعديلات المؤسسية، والمزيد) وتتراوح الحاجة إلى تنمية القدرات من الأفراد إلى الشركات والحكومات من المستويات المحلية إلى الوطنية والدولية.

## 2-2-3 عناصر بناء القدرات:

- 1- **التطلعات:** مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الشاملة، والتي تعبر عن الإحساس بالهدف والاتجاه.
- 2- **الاستراتيجية:** مجموعة متماسكة من الإجراءات والبرامج تهدف إلى تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة.
- 3- **المهارات التنظيمية:** مجموع قدرات المنظمة، بما في ذلك أشياء مثل قياس الأداء والتخطيط وإدارة الموارد، وبناء العلاقات الخارجية.

**4 - الموارد البشرية:** القدرات الجماعية والخبرات والإمكانات والتزام مجلس الإدارة وفريق الإدارة والموظفين والمتطوعين.

**5 - الأنظمة والبنية التحتية:** تخطيط المنظمة وكيفية اتخاذ القرارات وإدارة المعرفة والنظم الإدارية والمادية والتكنولوجية والأصول التي تدعم المنظمة.

**6 - الهيكل التنظيمي:** مزيج من الحوكمة والتصميم التنظيمي والتنسيق بين الوظائف والأوصاف الوظيفية الفردية التي تشكل المنظمة والهيكل القانوني والإداري.

**7 - الثقافة:** النسيج الضام الذي يربط المنظمة، بما في ذلك القيم والممارسات المشتركة، معايير السلوك، والتوجه نحو الأداء. (Company، 2001)

## **2-2-4 أنواع بناء القدرات:**

في معظم المجالات، ينطوي التغيير عادة على تطوير أربعة أنواع من القدرات: البشرية والتنظيمية والهيكلية والمادية.

تشمل القدرة البشرية كلا من القدرة الفكرية (على سبيل المثال، المعرفة والمهارات) والإرادة (على سبيل المثال، الاهتمام والصبر والمثابرة) لتنفيذ التغييرات المطلوبة. تتضمن القدرة التنظيمية التفاعل والتعاون والتواصل بين الأشخاص داخل المنظمة.

أما القدرة الهيكلية توجد بشكل مستقل عن الأشخاص العاملين داخل المنظمة وتتضمن عناصر مثل السياسات والإجراءات والممارسات. وأخيرا القدرة المادية تشمل الموارد المالية والمواد والمعدات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتنفيذ التغيير. ونجد أن الأنواع الأربعة من القدرات مترابطة، والنمو في مجال ما يعتمد على النمو في مجال آخر.

ونتيجة لذلك، في حين أن مبادرة معينة لبناء القدرات قد تركز على نوع واحد من القدرات، يجب على المنظمة التركيز على الأنواع الأربعة "مواءمتها ومعالجتها" إذا كان للمنظمة أن تحقق أهدافها من أجل التغيير. (Lammert، 2015)

## **2-2-5 مستويات بناء القدرات:**

بالإضافة إلى الاهتمام بنوع القدرات التي سيتم تطويرها، يجب على المنظمات إجراء تغييرات تستهدف بناء مستويات مختلفة من القدرات -المعلومات والمهارات والهيكل والعمليات - إذا كانت ترغب في ضمان تنفيذ التغييرات المطلوبة بالكامل.

ونجد أنه مع تحرك المنظمة خلال المراحل المختلفة لبناء القدرات، هناك حاجة إلى معلومات جديدة ومهارات وهيكل وعمليات متطورة بشكل متزايد. (Lammert، 2015)

## 2-2-6 مراحل بناء القدرات:

بناء على مراجعة الأدبيات، حددت هارش وزملاؤها (Bradley، Good، Harsh، Ross، 2010) في المركز الإقليمي الشامل للأبلاش ARCC أربع مراحل لبناء القدرات:

### ➤ الاستكشاف (Exploration):

وفي هذه المرحلة، تحدد الجهات الفاعلة الرئيسية الحاجة إلى التغيير؛ من حيث تحديد السعة المطلوبة؛ وتحديد المعرفة والمهارات والهياكل والعمليات التي يجب أن تكون في مكانها الصحيح لتحقيق القدرة المطلوبة. تتمثل إحدى المهام المهمة خلال هذه المرحلة في تقييم القدرة الحالية للمنظمة، بما في ذلك مهارات الموظفين، وعدد الموظفين، وأجهزة الكمبيوتر والأنظمة الأخرى، والبنية التحتية، والموارد الأخرى.

وتعرف "فجوة القدرات" بأنها الفرق بين القدرة الحالية والقدرة المطلوبة.

### ➤ التنفيذ المبدي (Emerging Implementation):

يمكن تلخيص هذه المرحلة في ثلاث خطوات:

- 1- يشارك موظفو المنظمة المستهدفة في الأنشطة.
- 2- يقوم الموظفون ببناء معرفة جديدة، وتحديث البنية التحتية التكنولوجية أو المادية، بالإضافة إلى تعلم استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة.
- 3- يطبق الموظفون معارفهم الجديدة ويستخدمون أنظمة جديدة.

### ➤ التنفيذ الكامل (Full Implementation):

تتضمن هذه المرحلة دمج المعلومات الجديدة والمهارات الجديدة وتحسين الممارسات بناء على تقييم التغييرات. وخلال هذه المرحلة، يمكن أن تساعد تقييمات أنشطة بناء القدرات في إطلاع الجهات الفاعلة الرئيسية على تأثير الابتكار وعواقبه. في هذه المرحلة، قد يحتاج مقدمو المساعدة التقنية إلى تعديل نهج المساعدة التقنية الخاص بهم، أو قد يلزم إجراء تغييرات على تركيز أنشطة بناء القدرات لإحداث التغييرات المرجوة بشكل كامل.

### ➤ الاستدامة (Sustainability):

تتضمن هذه المرحلة النهائية الاستخدام الواسع النطاق والمتسق للمهارات والممارسات المحسنة. تظهر المنظمة القدرة على تحليل وتعديل الممارسات من أجل التحسين المستمر ولأي تحسين مطلوب للابتكار. (Lammert، 2015)

## 2-2-7 نتائج بناء القدرات:

وأخيراً، بعد تطبيق المنظمات لعمليات بناء القدرات، يمكن أن تحصل على أحد ثلاثة أنواع من النتائج: نتائج تنموية (تغيير من الدرجة الأولى)، نتائج انتقالية (تغيير من الدرجة الثانية)، نتائج تحويلية (تغيير من الدرجة الثالثة).

تنتج النتائج التنموية عن تحسين مهارة أو عملية بينما تنتج النتائج الانتقالية عندما تبدأ المنظمة في الانتقال من حالتها الأولية إلى حالة جديدة مرغوبة. وتتحقق النتائج التحويلية عندما يكون هناك تحول في الثقافة والمعتقدات لأعضاء المنظمة التي تؤدي إلى اختلافات كبيرة في الهياكل والعمليات التنظيمية. يجب على مقدمي المساعدة التقنية النظر في نوع التغيير الذي ترغب المنظمة في تحقيقه والسياق التنظيمي عند اختيار نتائج بناء القدرات المستهدفة وتصميم استراتيجية التغيير. (Lammert، 2015)

Figure 2. ARCC's "Slide Rule" for identifying the Capacity Building Dimensions

| LEVEL OF CAPACITY            | TYPE OF CAPACITY |        | Human        | Organizational          | Structural          | Material       |
|------------------------------|------------------|--------|--------------|-------------------------|---------------------|----------------|
|                              | Information      | Skills | Structures   | Processes               |                     |                |
| STAGE OF CAPACITY BUILDING   |                  |        | Exploration  | Emerging Implementation | Full Implementation | Sustainability |
|                              |                  |        |              |                         |                     |                |
| OUTCOME OF CAPACITY BUILDING | Developmental    |        | Transitional | Transformational        |                     |                |

Figure2 source: (2010 «Ross و «Bradley «Good «Harsh)

## 2-2-8 الخطوات الأساسية لتطبيق برنامج فعال لبناء القدرات:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية ضرورية لبرنامج فعال لبناء القدرات: دور القيادة، ومشاركة الموظفين على نطاق واسع، وتشكيل بيئة تعليمية جديدة.

### ➤ دور القيادة والتطلع إليها (Role Modelling):

تظهر الأبحاث أن الناس يقلدون - بوعي وبغير وعي - تصرفات الأفراد والجماعات من حولهم. تتمثل إحدى أفضل الطرق لدفع تبني العقلية والسلوكيات الجديدة في التأكد من أن كبار القادة يمثلون التغيير المطلوب. عندما يرى الموظفون في الإدارة العليا يتصرفون بشكل مختلف، فإن ذلك يعزز طريقة العمل الجديدة ويشير إلى الالتزام بالتحول.

في الواقع، عندما يكون كبار القادة قدوة للتغييرات السلوكية المطلوب من الموظفين إجراؤها، فإن التحولات تكون أكثر احتمالاً للنجاح بمقدار 5.3 مرات. هذا يعني أنه من الأفضل في كثير

من الأحيان أن يكون كبار القادة أول المشاركين الذين يكملون برنامج بناء القدرات.

(Bachmann, Skeritt, & McNally, 2021)

### ➤ مشاركة الموظفين على نطاق أوسع:

(Widespread employee engagement)

لكي يطبق برنامج بناء القدرات بشكل فعال، يجب أن تكون المشاركة من قبل الموظفين في البرنامج واسعة النطاق بما فيه الكفاية لأن الموظفين الذين لم يتم تضمينهم في التحول يشعرون بالانفصال والتخلف عن الركب. في الواقع، وجد الباحثون أنه لإنشاء برنامج فعال لبناء القدرات للحصول على تغيير واسع النطاق حقاً، يجب أن يشرك برنامج بناء القدرات بشكل مباشر ما لا يقل عن 25 في المائة من القوى العاملة حيث هذه هي نقطة التحول التي يجب الوصول إليها لخلق معيار ثقافي جديد.

لإلهام التغيير السلوكي في جميع مستويات المنظمة، يجب أن يبدأ برنامج بناء القدرات باستهداف كبار المؤثرين في المنظمة. هؤلاء الناس، مهما كانت رتبهم، يجب أن يكونوا أول من يطبق تجربة بناء القدرات. (Bachmann, Skeritt, & McNally, 2021)

### ➤ تشكيل بيئة تعليمية جديدة:

(Shaping a new learning environment: delivery)

تعرف المنظمات التي ترغب في أن تكون شركات عالية الأداء قيمة تطوير مهارات القوى العاملة لديها حتى تتمكن من المنافسة على أعلى مستوى. تحقيقاً لهذه الغاية، من الضروري التأكد من بذل الجهود للموظفين للتعرف على الأولويات الاستراتيجية والمبادرات المقابلة التي تقودها الشركة. وهذا يشمل مهام العمل اليومية، بالإضافة إلى جهود الكفاءة أو التحول ومبادرات النمو الجديدة. تتمثل إحدى طرق تحقيق ذلك في تمكين الموظفين بمهارات عمل فعالة من خلال برامج تدريبية قوية. مهارات العمل هي مزيج من المهارات الصلبة والليونة الهامة. من خلال هذه البرامج، يمكن للمؤسسات تمكين الموظفين من مواصلة أنفسهم نحو أهداف العمل قصيرة وطويلة الأجل في نفس الوقت، وتقديم أداء ثابت لتحقيق الربحية والحفاظ عليها. كما يمكن للشركات تحقيق تقدم كبير في العديد من مجالات مكان العمل من خلال تقديم التدريب على المهارات الشخصية مثل التعاون والعمل الجماعي والتفكير النقدي واتخاذ القرار والتواصل مع موظفيها في المجالات الحرجة للأعمال. لسوء الحظ، يتم تقويض أهمية المهارات الشخصية مقارنة بالمهارات التقنية أو المهارات الصعبة. وذلك لأن المنظمات غالباً ما تتوقع من الناس أن يعرفوا هذه المهارات بطبيعتهم. ومع ذلك، فهذه هي المهارات التي يجب التركيز عليها، بقدر ما إن لم يكن أكثر من المهارات التقنية، لأن تطويرها سيساعد بالتأكيد على تنمية الأعمال. تحتاج

المؤسسات إلى تمكين الموظفين الأفراد من تحقيق أهداف أدائهم. يمكنهم القيام بذلك من خلال تقديم مزيج من التدريب المنسق بعناية والذي يضمن تدريبهم على المهارات الشخصية الأساسية. (Gautam, 2022) (Bachmann, Skeritt, & McNally, 2021)

## 9-2-2 مبادئ مشتركة لبرامج بناء القدرات:

### 1- ضمان الاتساق في الجهود المبذولة لتنمية القدرات: حيث يجب:

- الاتساق بين المستويات الوطنية والمحلية والجهات الفاعلة والعمليات.
- تجنب الازدواجية.
- تعزيز استدامة المكاسب بعد انتهاء مدة البرنامج أو المشروع.

### 2- تطوير وتطبيق معايير الجودة لتنمية القدرات:

يجب توجيه برامج بناء وتنمية القدرات من خلال معايير الجودة المحددة التي تمكن قياس جودة التقدم والنتائج.

Figure 3. Examples of quality standards

| QUALITY STANDARDS                    | EXPLANATION                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RELEVANCE AND STRATEGIC FOCUS</b> | Correspondence to beneficiaries' requirements<br><br>Results logically follow from the design                                                       |
| <b>EFFECTIVE</b>                     | Achievement of immediate objectives<br><br>The extent to which management arrangements contributed to the effective achievement of results          |
| <b>EFFICIENT</b>                     | How economically resources/inputs were converted into results<br><br>The extent to which capacity development interventions achieved timely results |
| <b>SUSTAINABLE</b>                   | Grade of stakeholder engagement and institutionalization                                                                                            |

Figure 3: source (Nations, 2020)

### 3- وضع مؤشرات لقياس التطور:

- استخدام أهداف إنمائية محددة وتحديد تنمية القدرات المناسبة والأهداف والغايات والمؤشرات المناسبة للقياس.
- ربط مؤشرات أداء التطوير بأهداف تنمية القدرات المراد قياسها القدرة.
- ضمان معالجة مؤشرات تنمية القدرات وقياس جوانب حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والبيئة وقياس القدرة على صنع السياسات المتكاملة.

### 4- بناء أنظمة البيانات وتقييمات المتابعة:

- بناء أنظمة البيانات لجمع البيانات ذات الصلة بشكل منهجي مقابل مؤشرات محددة، وتوليد سلاسل زمنية وتحليل الاتجاهات مع التسليم بأن تنمية القدرات في جميع أشكاله هي هدف طويل الأجل.
- جدولة تقييمات القدرات القطاعية لقياس لتقدم المحرز نحو تحقيق أهداف تنمية القدرات
- مقابل مؤشرات تنمية القدرات، بالاعتماد على نظم التقييم.

### 5- استخدام الأدلة لإبلاغ القرارات والتوصيات:

عند قياس القدرات يجب الأخذ بالحسبان أن الاستدامة والاكتفاء الذاتي لا يمكن قياسهم حتى انتهاء البرنامج ولكن المتابعة باستمرار يمكن أن تعطي فكرة عن التحسينات باتجاه الاستدامة. ويجب استخدام المراجعات الموضوعية والنقدية المنتظمة أثناء مراحل الصياغة والتنفيذ، وأثناء التقييمات، لضمان جودة وشمولية مؤشرات قياس تنمية القدرات، وتحقيق النتائج، وجعل البرنامج مبني على الأدلة والمشاريع ذات الصلة لاتخاذ القرارات. (Nations, 2020)

## 2-2-10 مؤشرات التقدم المحرز في تنمية وبناء القدرات:

هناك حاجة إلى مؤشرات لرصد التقدم المحرز في الاستجابة لبرنامج تنمية القدرات، ويحتاج كل مؤشر إلى خط الأساس والهدف. وتستخدم بيانات خط الأساس كنقطة انطلاق لقياس التقدم المحرز؛ قد تكون الأهداف إما قصيرة الأجل أو طويلة الأجل مع معالم مؤقتة. وينبغي أن يسمح رصد التقدم المحرز من أجل صقل استجابة تنمية القدرات وربما تصميم مبادرات جديدة لمعالجة الاحتياجات المتطورة.

المؤشرات المحددة كجزء من تقييم وقياس نتائج برامج بناء القدرات، يمكن تحديدها على كل مستوى من مستويات القدرة.

يقترح دليل مستخدم منهجية تقييم القدرات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي مؤشرات لكل مستوى.



التسلسل الهرمي للمؤشرات في دليل المستخدم هذا مختلط حيث:

- بعض المؤشرات نوعية، في حين أن بعضها الآخر أكثر تحديدا ويسهل قياسه .
- بالنسبة للمؤشرات الكمية والنوعية، يحتاج فريق التقييم إلى جعلها SMART<sup>1</sup> في سياق جهودها لتنمية القدرات.
- وتنطبق بعض المؤشرات على العديد من القضايا الأساسية؛ أما البعض الآخر محددا أكثر.
- بالنسبة لتلك الأكثر عمومية، يحتاج فريق التقييم إلى جعلها محددة وخاصة بالقضايا قيد التقييم.
- وتساعد عملية تحديد مؤشرات التقدم الأنشطة في جميع مراحل عملية تنمية وبناء القدرات وعلى وجه التحديد:
- دعم حوار السياسات وصياغة الاستراتيجيات كجزء من العمل التحليلي الذي يسبق استثمارات تنمية القدرات.
- المساهمة في تصميم استجابة لتنمية القدرات.
- تعزيز التقييم: من خلال متابعة العملية والتقدم بمرور الوقت، وبالتالي تحسين تصميم الاستجابة لتنمية القدرات.
- تعزيز التعلم التنظيمي والتمكين لأن بناء القدرات تمرين تعليمي داخلي. (UNDP، 2008)

Figure 4. Indicators and the monitoring of results

| TYPE                                            | WHAT IS MEASURED                                                                                                                                             | INDICATORS                            |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Development<br/>(Impact Level)</b>           | A development impact, not a capacity development impact. Capacity development may be a contributing factor                                                   | Sustained positive development change |
| <b>Capacity Development<br/>(Outcome Level)</b> | Development effectiveness, or results in terms of access, usage and stakeholder satisfaction from products and services generated by projects and programmes | Sustained production of benefits      |
| <b>CD Response<br/>(Output Level)</b>           | Effort, or products and services generated by capacity development projects and programmes                                                                   | Implementation of activities          |

Figure 4 source: (UNDP, 2008)

<sup>1</sup> SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timebound.

## 2-2-11 قياس نتائج بناء القدرات:

إذا كان بناء القدرات بهدف زيادة في قدرة المنظمة على إنجاز مهمتها، ثم قياسها مباشرة سيتطلب وجود وحدة قياس لهذه القدرة وهو أمر لا يمكننا القيام به في أي وقت قريب. في غياب ذلك، نصدر حكماً بشرياً على أن التحسن في مجال معين يعني زيادة في قدرة المنظمة على الوفاء بمهمتها. على سبيل المثال، قد يعمل استشاري في منظمة ما لتحسين جمع التبرعات. في جمع التبرعات، هناك العديد من المقاييس الجاهزة في متناول اليد. يمكننا قياس المبلغ الإجمالي الذي تم جمعه، يمكننا قياس متوسط حجم الهدايا، يمكننا قياس نسبة المتبرعين المتكررين، نحن يمكن إلقاء نظرة على التكلفة لكل هدية، والعديد من المقاييس القياسية الأخرى. إذا كان نتيجة المساعدة الاستشارية تحسناً في مقاييس أداء جمع الأموال هذه، نستنتج أن قدرة تطوير الصندوق ازدادت، وبالتالي، تم بناء القدرات، لأننا نرى أن تنمية الأموال مهمة في قدرة المنظمة على الوفاء بمهمتها.

نجد في البحوث حول كيفية تأثير التغذية الراجعة على التعلم والأداء الفردي أن الأهداف تلعب دوراً رئيسياً. على الرغم من أن الباحثين يختلفون بشدة حول الآلية التي يجب اتباعها في العمل، العديد من النتائج التجريبية لا جدال فيها. وكانت النتائج على الشكل التالي:

- ❖ لا يحسن الناس أدائهم ما لم يحددوا هدفاً للقيام بذلك.
- ❖ لا يستمر الناس في تحسين أدائهم بمجرد تحقيقهم الهدف الذي حددوه لأنفسهم.
- ❖ غالباً ما يقوم المشاركون في هذه التجارب بوضع أهداف لأنفسهم مختلفة عن أهداف واضعين برنامج بناء القدرات.

هذه النتائج لها أهمية كبيرة لأولئك المعنيين ببناء القدرات التنظيمية وتقييمها. وإذا نظرنا أولاً في تصميم مبادرة بناء القدرات نفسها، فكم عدد الحالات التي حددت فيها المنظمات المستهدفة أهدافاً واضحة للتحسين؟ وعلى الرغم من أنه من المؤكد أنهم قد حصلوا على نتائج، فإنه ليس شيئاً تم التأكيد عليه في أدبيات بناء القدرات (Wing, 2004).

هناك ثلاثة مستويات على الأقل من النتائج التي تشكل في حد ذاتها سلسلة منطقية:

- مخرجات البرنامج - هل تحققت الأهداف المباشرة للبرنامج؟
- النتائج التنظيمية - هل حسن تطبيق البرنامج أداء المنظمة؟
- تأثير المهمة - هل قام تطبيق البرنامج بخدمة مهمة المنظمة بشكل أكثر فعالية؟ (Light,

Hubbard, & Kibbe, 2004)



## 2-3-1 تعريف الأداء:

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2001)

إن تعريف الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط:

هل أتممت عملك؟

بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟

ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى.

الأداء = الدافعية × القدرة (سلطان، 2003)

## 2-3-2 أهمية الأداء:

توجد المنظمات لتحقيق الأهداف، التي إذا غابت تصبح هذه الأخيرة بلا غاية إن أي مقياس لفاعلية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمستويات التي حددت كأهداف لها. كما يعبر الأداء عن العوامل الأساسية التي تبنى عليها القرارات في المسار المهني للفرد لارتباطهما بمستقبله المهني حيث يحقق الأهداف المرسومة والمرتبطة بالأداء. (سلطان، إدارة الموارد البشرية، 1993)

## 2-3-3 محددات الأداء:

إن الأداء هو إنتاج موقف يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، أي أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

- **إدراك الدور الهام:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ال بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (أبو شرخ، 2010)

## الفصل الثالث

### الدراسة العملية

## الدراسة العملية:

قامت الباحثة في هذا الفصل بجمع البيانات المطلوبة من أفراد الدراسة عن طريق المقابلات المعمقة والاستبانة وإدخال البيانات المجموعة من الاستبانة إلى الحاسب باستخدام برنامج SPSS وتحليلها وتفسير النتائج.

### 3-1- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على استمارة لإجراء المقابلات المعمقة واستبانة نشرت بشكل الكتروني.

### 3-1-1 المقابلات المعمقة:

#### المقابلة الأولى:

مدة المقابلة: 20 دقيقة

المشارك: رئيس غرفة صناعة دمشق وريفها

المكان: غرفة صناعة دمشق وريفها

#### الجدول (3-1) المقابلة الأولى

| رقم السؤال | السؤال من الباحث             | إجابة المشارك                                                                                                                                                                                                  | ملاحظات |
|------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1          | الاسم؟                       | محمد غزوان المصري                                                                                                                                                                                              | -       |
| 2          | المنصب الحالي؟               | رئيس مجلس الإدارة                                                                                                                                                                                              | -       |
| 3          | تاريخ الالتحاق بالغرفة؟      | 2004                                                                                                                                                                                                           | -       |
| 4          | تاريخ استلام المنصب الحالي؟  | 2022                                                                                                                                                                                                           | -       |
| 5          | تسلسل الترقى الوظيفي؟        | أمين سر مجلس الإدارة<br>رئيس مجلس الإدارة                                                                                                                                                                      | -       |
| 6          | المهام الرئيسية؟             | تمثيل الغرفة محلياً ودولياً.<br>الإشراف على أعمال مجلس الإدارة.<br>الإشراف على أعمال الغرفة الروتينية.<br>تعيين المدير العام.<br>وضع استراتيجية الغرفة.<br>وضع هيكلية الغرفة.<br>وضع رسالة ومهمة ورؤية الغرفة. | -       |
| 7          | ماهي التدريبات التي تلقيتها؟ | لم أتلقي أية تدريبات داخلية أو خارجية.                                                                                                                                                                         | -       |
| 8          | ماهي رسالة الغرفة؟           | الارتقاء بالصناعة الوطنية من خلال الترويج لصناعاتها وتوجيهها نحو المزيد من التحسن والتقدم.                                                                                                                     | -       |

|    |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | ماهي رؤية الغرفة؟                                 | تقديم خدمات متفوقة وإرشاد متميز لتحقيق الأهداف الرامية إلى تحسين صناعتنا وتطويرها.                                                                                                                                                                                                                                          | السعي لتطوير صناعاتنا حتى تضاوي الصناعات العالمية                                                                                                                                                                   |
| 10 | ماهي الخدمات التي تقدمها الغرفة؟                  | تعديل القوانين المتعلقة بالصناعة<br>خدمات تجديد العضوية<br>وضع خطط الصناعة المحلية وتطويرها<br>التوسط لدى السفارات<br>إقامة المعارض<br>تنمية الصادرات<br>إيصال صوت الصناعيين للجهات المختصة                                                                                                                                 | -                                                                                                                                                                                                                   |
| 11 | هل هناك خدمات مطلوبة وغير مقدمة حالياً من الغرفة؟ | أقوم بالأخذ بعين الاعتبار أي مقترح جديد أو خدمة مطلوب تقديمها من قبل الغرفة حيث يتم عرض المقترح على مجلس الإدارة من قبل المدير العام بعد دراسة المقترح ثم بعد اطلاع المجلس على المقترح والتداول والدراسة على كافة الأصعدة اذا تبين أن المقترح قابل للتطبيق وتمت الموافقة عليه نبدأ بالعمل على تنفيذ وتطبيق الخدمة المقترحة. | -                                                                                                                                                                                                                   |
| 12 | ماهي المشاكل التي تعترض عملك؟                     | رسم استراتيجية جديدة للغرفة.<br>العقوبات الخارجية المجفة.<br>ضعف إيرادات الغرفة.<br>التضخم المالي الحالي.<br>ضعف الأسواق الخارجية.<br>ضعف القدرة الشرائية.                                                                                                                                                                  | -                                                                                                                                                                                                                   |
| 13 | ماهي التطويرات المطلوبة لأداء عملك؟               | بناء أسواق جديدة خارجية للمنتجات المحلية.<br>ردم الفجوة بين الهيئة العامة ومجلس إدارة الغرفة وبناء الثقة من جديد.                                                                                                                                                                                                           | توسيع نطاق العمل مستقبلاً على الصعيد الدولي                                                                                                                                                                         |
| 14 | اختبار أداء العمل؟                                | لا يوجد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | لا يوجد لدى الغرفة قسم لإدارة الموارد البشرية وبالتالي لا يوجد لديهم نظام تقييم الأداء للإدارة العليا في الغرفة ويتم تقييم الإدارة الوسطى وبقية الكادر الإداري والموظفين من قبل أشخاص معينين من أعضاء مجلس الإدارة. |

المصدر: من إعداد الباحثة

### المقابلة الثانية:

مدة المقابلة: 40 دقيقة

المشارك: نائب رئيس غرفة صناعة دمشق وريفها

المكان: غرفة صناعة دمشق وريفها

## الجدول (2-3) المقابلة الثانية

| رقم السؤال | السؤال من الباحث                                  | إجابة المشارك                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ملاحظات |
|------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1          | الاسم؟                                            | لؤي نحلاوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | -       |
| 2          | المنصب الحالي؟                                    | نائب رئيس مجلس الإدارة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -       |
| 3          | تاريخ الالتحاق بالغرفة؟                           | 2002                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -       |
| 4          | تاريخ استلام المنصب الحالي؟                       | 2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -       |
| 5          | تسلسل الترقى الوظيفي؟                             | عضو هيئة عامة<br>نائب رئيس مجلس الإدارة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | -       |
| 6          | المهام الرئيسية؟                                  | رئاسة القطاع الهندسي واللجان الهندسية التخصصية والإشراف على عمل هذه اللجان وتطويرها والاستجابة لمطالباتهم بما يخص صناعتهم. عقد الاتفاقيات مع المنظمات الدولية ورسم خارطة الطريق لتعاونها مع الغرفة، وتنفيذ المشاريع التنموية بالتعاون مع المنظمات الدولية والجمعيات المحلية ويعتبر برنامج بناء القدرات المنفذ بالغرفة مثال على التعاون المذكور بالإضافة إلى تعاونهم معنا على عدة أصعدة منها تمويل بعض الموظفين لحضور اجتماعات ومؤتمرات دولية هامة في عدة دول مثل الأردن وغيرها وتقديم الدعوة لحضور مؤتمر العمل الدولي المنعقد في جنيف. الإشراف على ملف التصدير بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، والمساهمة في وضع خطط التصدير وبرامج دعم الصادرات كممثل عن أصحاب العمل. | -       |
| 7          | ماهي التدريبات التي تلقيتها؟                      | لم أتلقي أية تدريبات داخلية أو خارجية ولكن شاركت بعدة ندوات ومؤتمرات على كافة الأصعدة التي تتعلق بصنعتي ويعمل الغرفة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -       |
| 8          | ماهي رسالة الغرفة؟                                | الارتقاء بالصناعة الوطنية من خلال الترويج لصناعتنا وتوجيهها نحو المزيد من التحسن والتقدم.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -       |
| 9          | ماهي رؤية الغرفة؟                                 | تقديم خدمات متفوقة وإرشاد متميز لتحقيق الأهداف الرامية إلى تحسين صناعتنا وتطويرها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -       |
| 10         | ماهي الخدمات التي تقدمها الغرفة؟                  | تمثيل الصناعيين.<br>المشاركة في وضع قانون الاستثمار.<br>المشاركة في اللجان الحكومية<br>وضع خطط الصناعة المحلية<br>تنمية الصادرات.<br>خدمات تجديد العضوية.<br>إقامة المعارض المحلية. والمشاركة في المعارض الخارجية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -       |
| 11         | هل هناك خدمات مطلوبة وغير مقدمة حالياً من الغرفة؟ | تقديم خدمة استشارة قانونية مجانية للصناعيين (يتم العمل عليها).<br>تأهيل مركز تدريب عدداً وهو مركز يعني بالتدريب الإداري والمهني حيث أن العقار موجود ولكن نحتاج إلى تمويل لتأهيل المركز ووضعه في الخدمة وتتم المباحثات مع أكثر من جهة لإمكانية تمويل المركز.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | -       |
| 12         | ماهي المشاكل التي تعترض عملك؟                     | ضعف استجابة القطاع الحكومي لمطالب الصناعيين أحياناً.<br>ضعف الواقع المالي الحالي للغرفة مما يحد من استجابتها للعمل المجتمعي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | -       |
| 13         | ماهي التطويرات المطلوبة لأداء عملك؟               | بناء وتطوير الكادر الإداري للغرفة مما سيساهم في تنفيذ رؤية مجلس الإدارة وتسهيل مهمته ونجد حالياً بعض النتائج من حيث نشر التوعية القانونية من البرنامج المطبق في الغرفة بالإضافة للاستفادة من قسم الأبحاث في العمل على مكتبة الكترونية للغرفة وإجراء استقصاء للصناعيين لتقييم أداء الغرفة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | -       |



|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|
|    | الحالي.<br>عقد الاتفاقيات مع الكليات التطبيقية (كلية الهندسة الميكانيكية نموذجاً) لتبني مشاريع طلاب التخرج القابلة للتنفيذ ضمن المنشآت الصناعية، وبالمقابل يقوم الصناعي بتمويل قيمة المشروع. مما سيحقق منفعة متبادلة بين الطالب والصناعي. بالإضافة لتدريب عملي للطلاب ضمن المنشآت الصناعية أثناء دراستهم ليكتسبوا خبرة عملية. |          |   |
| 14 | اختبار أداء العمل؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | لا يوجد. | - |

### المصدر من إعداد الباحثة

### المقابلة الثالثة:

مدة المقابلة: 38 دقيقة

المشارك: المدير العام لغرفة صناعة دمشق وريفها

المكان: غرفة صناعة دمشق وريفها

### الجدول (3-3) المقابلة الثالثة

| رقم السؤال | السؤال من الباحث                 | إجابة المشارك                                                                                                                                                                            | ملاحظات |
|------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1          | الاسم؟                           | خلدون دادو                                                                                                                                                                               | -       |
| 2          | المنصب الحالي؟                   | المدير العام                                                                                                                                                                             | -       |
| 3          | تاريخ الالتحاق بالغرفة؟          | 15/3/2003                                                                                                                                                                                | -       |
| 4          | تاريخ استلام المنصب الحالي؟      | 1/4/2019                                                                                                                                                                                 | -       |
| 5          | تسلسل الترقى الوظيفي؟            | مشرف مركز خدمة زبائن.<br>معاون مدير عام للعمليات الداخلية.<br>مدير عام.                                                                                                                  | -       |
| 6          | المهام الرئيسية؟                 | الإشراف على العمليات اليومية.<br>مراجعة موازنة الغرفة.<br>حضور اجتماعات مجلس الإدارة.<br>المساهمة في رسم استراتيجية الغرفة.<br>تمثيل الغرفة داخلياً وخارجياً.<br>بتكليف من مجلس الإدارة. | -       |
| 7          | ماهي التدريبات التي تلقيتها؟     | تدريب إدارة متوسطة في اليابان.<br>تدريب إدارة المنشآت الصناعية في ألمانيا.<br>تدريب خدمة زبائن في إسبانيا.                                                                               | -       |
| 8          | ماهي رسالة الغرفة؟               | الارتقاء بالصناعة الوطنية وتوجيهها نحو المزيد من التقدم.                                                                                                                                 | -       |
| 9          | ماهي رؤية الغرفة؟                | تقديم خدمات متفوقة لتحقيق الأهداف الرامية إلى تحسين صناعتنا وتطويرها.                                                                                                                    | -       |
| 10         | ماهي الخدمات التي تقدمها الغرفة؟ | خدمات الزبائن.<br>إقامة المعارض التخصصية.<br>خدمات كتب توسط لدى السفارات.                                                                                                                | -       |

|    |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|    | المواصفات والمقاييس السورية والعالمية.<br>تأمين وسائل الإنتاج.<br>المشاركة في تعديل القوانين المتعلقة بالصناعة.<br>إيصال صوت الصناعيين للجهات المختصة.<br>مخاطبة الجهات المختصة. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |
| 11 | هل هناك خدمات مطلوبة وغير مقدمة حالياً من الغرفة؟                                                                                                                                | لا يوجد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - |
| 12 | ماهي المشاكل التي تعترض عملك؟                                                                                                                                                    | كثرة المهام اليومية الروتينية والضغطات الكبيرة.<br>عدم إخطاري في عمليات اتخاذ القرار بالغرفة.<br>ضعف الأداء المالي للغرفة والسياسات المالية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | - |
| 13 | ماهي التطويرات المطلوبة لأداء عملك؟                                                                                                                                              | وجود سكرتيرة للمساعدة في تخفيف عبء المهام وتنظيم المواعيد.<br>كادر إداري مؤهل وقادر على تنفيذ المهام بمؤهلات علمية عالية خاصة.<br>على الرغم من تطور قدرات الغرفة من نواحي التعريف بقانون العمل والحقوق والتعويضات وبالتالي تحفيز الموظفين على العمل وتلقي أعباء أكبر وتقديم المشورات القانونية من قبل كادر قسم بناء القدرات كونهم حقوقيين ولكن مازال هناك بعض مواضع الضعف من ناحية الخبرات في المجالات المالية.<br>تدريبات على آليات عمل غرف ومنظمات أصحاب العمل حول العالم وبالأخص في دول الجوار. | - |
| 14 | اختبار أداء العمل؟                                                                                                                                                               | لا يوجد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | - |

#### المصدر من إعداد الباحثة

### المقابلة الرابعة:

مدة المقابلة: 45 دقيقة

المشارك: مدير وحدة شؤون العمل في غرفة صناعة دمشق وريفها

المكان: غرفة صناعة دمشق وريفها

#### الجدول (4-3) المقابلة الرابعة

| رقم السؤال | السؤال من الباحث            | إجابة المشارك                                                                                                                                                                                                   | ملاحظات |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1          | الاسم؟                      | أبي روشن                                                                                                                                                                                                        | -       |
| 2          | المنصب الحالي؟              | رئيس وحدة شؤون العمل                                                                                                                                                                                            | -       |
| 3          | تاريخ الالتحاق بالغرفة؟     | 12/20151                                                                                                                                                                                                        | -       |
| 4          | تاريخ استلام المنصب الحالي؟ | 4/20171                                                                                                                                                                                                         | -       |
| 5          | تسلسل الترقى الوظيفي؟       | منسق لجان تخصصية.<br>مدير مكتب محروقات.<br>مسؤول علاقات عامة بمعرض صنع في سوريا.<br>رئيس شؤون العمل.                                                                                                            | -       |
| 6          | المهام الرئيسية؟            | الإشراف على العمل العام لعلاقات العمل بالقسم.<br>المشاركة في تعديل قانوني العمل والتأمينات.<br>مراجعة جميع أنواع الاتفاقيات المتعلقة بأعمال الغرفة.<br>الإشراف على عمل فريق من 3 محترفين من المحامين والمتخصصين | -       |

|    |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |
|----|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|    |                                                   | <p>في مجال قانون العمل الذي تم تعيينهم من قبل منظمة العمل الدولية تحت مسمى قسم بناء القدرات. وضع نظام لإدارة الأداء لتقييم أداء أعضاء الفريق. توجيه أعضاء الفريق نحو تقديم الخدمة المتميزة. حضور اجتماعات مجلس الإدارة. المساهمة في رسم استراتيجية الغرفة. تمثيل الغرفة داخلياً وخارجياً. بتكليف من مجلس الإدارة.</p>                                                                                                                                                       |   |
| 7  | ماهي التدريبات التي تلقينها؟                      | <p>تدريب إدارة منظمات أصحاب العمل من مركز التدريب العالمي في إيطاليا (تدريب عن بعد). تدريب حول تفتيش العمل. تدريب حول الصحة والسلامة المهنية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | - |
| 8  | ماهي رسالة الغرفة؟                                | <p>الارتقاء بالصناعة الوطنية من خلال الترويج لصناعتنا وتوجيهها نحو المزيد من التحسن والتقدم.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - |
| 9  | ماهي رؤية الغرفة؟                                 | <p>تقديم خدمات متفوقة وإرشاد متميز لتحقيق الأهداف الرامية إلى تحسين صناعتنا وتطويرها.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | - |
| 10 | ماهي الخدمات التي تقدمها الغرفة؟                  | <p>خدمات تجديد العضوية<br/>خدمات كتب توسط لدى السفارات<br/>خدمات المعلومات (مواصفات ومقاييس سورية وعالمية)<br/>إقامة المعارض التخصصية<br/>تأمين المحروقات<br/>المشاركة في تعديل القوانين المتعلقة بالصناعة<br/>إيصال صوت الصناعيين للجهات المختصة<br/>وضع خطط تنمية الصادرات<br/>رفع الوعي حول قانوني العمل والتأمينات</p>                                                                                                                                                  | - |
| 11 | هل هناك خدمات مطلوبة وغير مقدمة حالياً من الغرفة؟ | <p>التوسط لدى السفارات يحتاج إلى توسع أكبر.<br/>منح قروض للصناعيين.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | - |
| 12 | ماهي المشاكل التي تعترض عملك؟                     | <p>ضعف الكادر الإداري والخبرات والاستشاريين في الغرفة هي من أحد أهم المشاكل التي تعاني منها الغرفة وعلى الرغم من الاستفادة من فريق بناء القدرات من النواحي القانونية وكوني المشرف المباشر على البرنامج المشترك بين الغرفة ومنظمة العمل الدولية ولكن لم نوفق كثيراً بقسم الأبحاث الذي أحدثوه بالغرفة حيث اقتصر على بناء مكتبة الكترونية واستئانة للصناعيين فقط وتجرى النقاشات حالياً لتمديد هذا القسم من البرنامج لتطوير الرسالة والرؤية وإجراء المزيد من الأبحاث لتطوير</p> | - |

|   |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                |    |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|   |                                                                                                                                                                                                  | الغرفة على كافة الأصعدة وإعادة بناء الثقة بالغرفة وذلك يعود لكون فترة الأزمة عصبية على غرفة صناعة دمشق وريفها، حيث تحول دورها من منظمة ذات فكر استراتيجي إلى منظمة تحاول إخماد الحرائق وإنقاذ الصناعة الوطنية. |    |
| - | تعيين موظف جديد لقسم الأبحاث المحدث تحت مسمى بناء القدرات. يجب العمل على دعم صورة المنتج الوطني وبناء الثقة في العلامات التجارية الوطنية من خلال مبادرات يتم طرحها من الغرفة.                    | ماهي التطويرات المطلوبة لأداء عملك؟                                                                                                                                                                            | 13 |
| - | يتم انعقاد اجتماعات دورية (عن بعد) مع الخبير من منظمة العمل الدولية المسؤول عن البرنامج لمواكبة التطورات ورفع التقارير الدورية عن العمل المنجز والمهام والتدريبات المنجزة لتقييم التطور والأداء. | اختبار أداء العمل؟                                                                                                                                                                                             | 14 |

#### المصدر من إعداد الباحثة

#### المقابلة الخامسة:

مدة المقابلة: 42 دقيقة

المشارك: موظف قسم بناء القدرات المحدث في غرفة صناعة دمشق وريفها

المكان: غرفة صناعة دمشق وريفها

#### الجدول (5-3) المقابلة الخامسة

| رقم السؤال | السؤال من الباحث            | إجابة المشارك                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ملاحظات |
|------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1          | الاسم؟                      | أبي الأحمد الكوسا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -       |
| 2          | المنصب الحالي؟              | موظف قسم بناء القدرات التابع لقسم شؤون العمل في الغرفة.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | -       |
| 3          | تاريخ الالتحاق بالغرفة؟     | /6/20221                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | -       |
| 4          | تاريخ استلام المنصب الحالي؟ | /6/20221                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | -       |
| 5          | تسلسل الترقى الوظيفي؟       | لا يوجد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | -       |
| 6          | المهام الرئيسية:            | العمل تحت إشراف رئيس قسم شؤون العمل. تنفيذ المهام اليومية. الإجابة على الاستفسارات الواردة حول قانون العمل وقانون التأمينات. إقامة ورشات توعية بتكليف من رئيس شؤون العمل. إحداث مكتب استشاري بخصوص قضايا العمل والتأمينات حيث يتم تحويل صاحب العمل الذي تواجهه مشكلة ما إلى مستشار قانوني. إجراء دورات إرشادية في مقرات تجمع الصناعيين مثل المدن | -       |

|    |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |
|----|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|    |                                                  | الصناعية وفي مقر الغرفة حتى عن قانون العمل والتأمينات والصحة والسلامة المهنية.<br>إعداد وتجهيز بعض المواد التدريبية من نمط انفوجراف أو عرض سلايدات.                                                                                                                                                                                              |   |
| 7  | ماهي التدريبات التي تلقيتها؟                     | تدريبات داخلية: تدريب حول بيئة العمل.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - |
| 8  | ماهي رسالة الغرفة؟                               | الارتقاء بالصناعة الوطنية من خلال الترويج لصناعتنا وتوجيهها نحو المزيد من التحسن والتقدم.                                                                                                                                                                                                                                                        | - |
| 9  | ماهي رؤية الغرفة؟                                | تقديم خدمات متفوقة وإرشاد متميز لتحقيق الأهداف الرامية إلى تحسين صناعتنا وتطويرها.                                                                                                                                                                                                                                                               | - |
| 10 | ماهي الخدمات التي تقدمها الغرفة؟                 | تجديد الاشتراك وشهادات المنشأ.<br>إقامة المعارض ودعم المنتجات الوطنية.<br>رفع الوعي حول قانوني العمل والتأمينات.<br>المشاركة في تعديل قانون العمل.<br>إقامة المعارض التخصصية.<br>تأمين المحروقات مثل المازوت والفيول والغاز للصناعيين عن طريق مكتب المحروقات.<br>إيصال صوت الصناعيين للجهات المختصة.<br>وضع خطط تنمية الصادرات.                  | - |
| 11 | هل هناك خدمات مطلوبة وغير مقدمة حاليا من الغرفة؟ | من وجهة نظري من الأفضل أن تركز الغرفة على تطوير الخدمات المقدمة حاليا ورفع كفاءة العاملين على تقديمها وهذا هو الهدف الأول في الوقت الحالي.                                                                                                                                                                                                       | - |
| 12 | ماهي المشاكل التي تعترض عملك؟                    | ممانعة التغيير وصعوبة إحداث التغيير ضمن نمط العمل الروتيني وقلة الخبرات الموجودة.<br>عدم التزام بعض الصناعيين بالتدريبات التي يتم القيام بها في مدينة عدرا الصناعية.<br>صعوبة القيام بمهام بناء القدرات للكادر الإداري بأكمله حيث أن عددنا في القسم هو موظفين فقط كون البرنامج تحت التجربة و التمويل المخصص لهذا البرنامج يتضمن أجور موظفين فقط. | - |
| 13 | ماهي التطويرات المطلوبة لأداء عملك؟              | المساعدة من الغرفة بترتيب العمليات اللوجستية مثل إعدادات التحضير للورشات التدريبية من حجوزات... إلخ.                                                                                                                                                                                                                                             | - |
| 14 | اختبار أداء العمل؟                               | ترفع تقاريرنا المباشرة إلى مدير وحدة شؤون العمل والمدير العام وهما بدورهما يرفعان تطور سير العمل والتقارير إلى الخبير الاستشاري المباشر في منظمة العمل الدولية بمقرها في بيروت.                                                                                                                                                                  | - |

#### المصدر من إعداد الباحثة

#### المقابلة السادسة:

مدة المقابلة: 35 دقيقة

المشارك: موظف قسم بناء القدرات المحدث في غرفة صناعة دمشق وريفها

المكان: غرفة صناعة دمشق وريفها

### الجدول (6-3) المقابلة السادسة

| رقم السؤال | السؤال من الباحث                                  | إجابة المشارك                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ملاحظات |
|------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1          | الاسم؟                                            | محمد ناصر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | -       |
| 2          | المنصب الحالي؟                                    | موظف قسم بناء القدرات التابع لقسم شؤون العمل في الغرفة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -       |
| 3          | تاريخ الالتحاق بالغرفة؟                           | /6/20221                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -       |
| 4          | تاريخ استلام المنصب الحالي؟                       | /6/20221                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -       |
| 5          | تسلسل الترقى الوظيفي؟                             | لا يوجد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -       |
| 6          | المهام الرئيسية:                                  | العمل تحت إشراف رئيس قسم شؤون العمل.<br>حضور اجتماعات لجنة وقف العمل (بتكليف من رئيس شؤون العمل).<br>الإجابة على الاستفسارات الواردة حول قانون العمل وقانون التأمينات.<br>إقامة ورشات توعية بتكليف من رئيس شؤون العمل.<br>إحداث مكتب استشاري بخصوص قضايا العمل والتأمينات حيث يتم تحويل صاحب العمل الذي تواجهه مشكلة ما إلى مستشار قانوني.<br>إعداد تدريبات موجهة للصناعيين عن قانون العمل والتأمينات والصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى القيام بتدريبات موجهة للكادر الإداري في مقر الغرفة عن بناء القدرات في كل من مجالات القانون التي تتعلق بعملهم.<br>إعداد وتجهيز بعض المواد التدريبية وتقديمها أم الشريحة المستهدفة. | -       |
| 7          | ماهي التدريبات التي تلقيتها؟                      | تدريبات داخلية: تدريب حول بيئة العمل.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | -       |
| 8          | ماهي رسالة الغرفة؟                                | الارتقاء بالصناعة الوطنية من خلال الترويج لصناعتنا وتوجيهها نحو المزيد من التحسن والتقدم.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | -       |
| 9          | ماهي رؤية الغرفة؟                                 | تقديم خدمات متفوقة وإرشاد متميز لتحقيق الأهداف الرامية إلى تحسين صناعتنا وتطويرها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -       |
| 10         | ماهي الخدمات التي تقدمها الغرفة؟                  | تجديد الاشتراك وخدمات الزبائن المختلفة.<br>إقامة المعارض الدورية ودعم المنتجات الوطنية.<br>المشاركة في تعديل قانون العمل وكافة التشريعات المتعلقة في الصناعة.<br>إقامة المعارض التخصصية.<br>إيصال صوت الصناعيين للجهات المختصة.<br>تنمية الصادرات وتنظيم خططها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -       |
| 11         | هل هناك خدمات مطلوبة وغير مقدمة حالياً من الغرفة؟ | حاليا لا يوجد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -       |
| 12         | ماهي المشاكل التي تعترض عملك؟                     | صعوبة إيصال التدريبات للكادر الإداري في المستويات الإدارية العليا وذلك لضيق وقتهم وانشغالهم وممانعتهم نوعاً ما للتغيير على مستوى الإدارة العليا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | -       |
| 13         | ماهي التطويرات المطلوبة لأداء عملك؟               | دعم التدريبات الموجهة للصناعيين ومخاطبتهم لالتزامهم بالمواعيد والأماكن المحددة نظراً لكون عقد هذه التدريبات له تكلفة مادية و تكلفة وقت وجهد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -       |
| 14         | اختبار أداء العمل؟                                | ترفع تقاريرنا المباشرة إلى مدير وحدة شؤون العمل والمدير العام وهما بدورهما يرفعان تطور سير العمل والتقارير إلى الخبير الاستشاري المباشر في منظمة العمل الدولية بمقرها في بيروت.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -       |

المصدر من إعداد الباحثة

### 2-1-3 الاستبانة:

تم الاعتماد على الاستبانة الموضوعة من قبل منظمة العمل الدولية وتم توزيعها بشكل الكتروني على القطاع الصناعي لإجراء عمليات القياس وتتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتألف من المعلومات الأولية كالاسم وعنوان المنشأة ورقم عضوية الغرفة وتاريخ الانتساب واللجان المنتسب إليها.

القسم الثاني: يتألف من أربع عبارات لتقييم خدمات الغرفة استخدم فيه مقياس ليكرت الخماسي.

القسم الثالث: يتألف من أربعة عشر عبارة لتقييم أداء الغرفة استخدم فيه مقياس ليكرت الخماسي بالإضافة إلى ثلاث أسئلة نوعية.

تم توزيع الاستبيان الكترونياً على عينة عشوائية مؤلفة من 100 صناعي من القطاعات الأربعة.

### 2-3. تحليل البيانات النوعية (المقابلات المعمقة):

مراحل التحليل النوعي Thematic analysis phases:

تعرف على بياناتك familiarizing yourself with your data.

توليد الرموز الأولية generating initial codes.

البحث عن السمات والمواضيع searching for themes.

مراجعة المواضيع reviewing themes.

تعريف المواضيع وتسميتها defining and naming themes.

كتابة التقرير (النتائج) producing the report. (Braun & Clarke, 2008)

### 1-2-3 التعرف على البيانات والترميز:

بعد تفرغ البيانات على شكل جداول وقراءتها والتعرف عليها بشكل جيد تم ترميز البيانات بشكل مبدئي بالرموز التالية:

Figure 5

## Single-Case Model (Code Hierarchy)

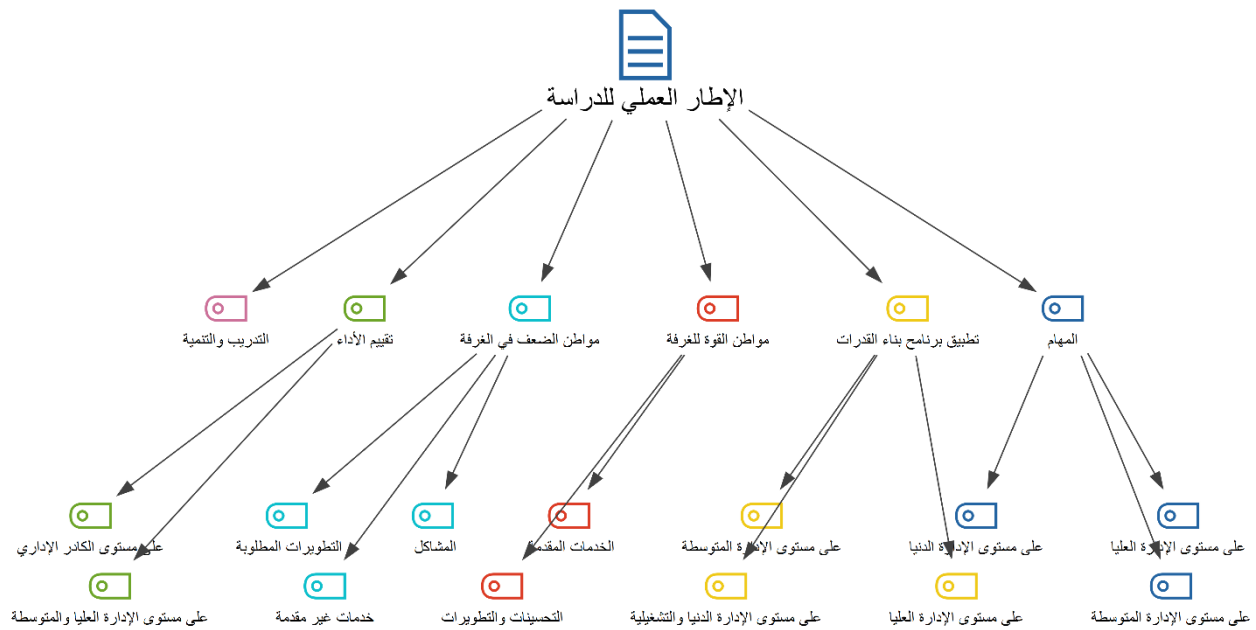


Figure 5 source: Made by the researcher by MAXQDA

وتم كتابة مذكرة أو فكرة أو ملاحظة عند كل ترميز أو كود قمنا بإعطائه لهذه البيانات.



Figure 6: Code system

|                                         |   |           |
|-----------------------------------------|---|-----------|
| ▼ + 📁 <b>Code System</b>                |   | <b>56</b> |
| + 📁 التدريب والتنمية                    | 📁 | 6         |
| ▼ + 📁 تقييم الأداء                      |   | 0         |
| + 📁 على مستوى الكادر الإداري            |   | 3         |
| + 📁 على مستوى الإدارة العليا والمتوسطة  | 📁 | 3         |
| ▼ + 📁 مواطن الضعف في الغرفة             |   | 0         |
| + 📁 التطويرات المطلوبة                  |   | 6         |
| + 📁 خدمات غير مقدمة                     | 📁 | 2         |
| + 📁 المشاكل                             | 📁 | 7         |
| ▼ + 📁 مواطن القوة للغرفة                |   | 0         |
| + 📁 التحسينات والتطويرات                |   | 4         |
| + 📁 الخدمات المقدمة                     | 📁 | 6         |
| ▼ + 📁 تطبيق برنامج بناء القدرات         |   | 0         |
| + 📁 على مستوى الإدارة الدنيا والتشغيلية | 📁 | 5         |
| + 📁 على مستوى الإدارة المتوسطة          | 📁 | 2         |
| + 📁 على مستوى الإدارة العليا            | 📁 | 4         |
| ▼ + 📁 المهام                            |   | 0         |
| + 📁 على مستوى الإدارة الدنيا            |   | 3         |
| + 📁 على مستوى الإدارة المتوسطة          |   | 2         |
| + 📁 على مستوى الإدارة العليا            |   | 3         |
| 📁 <b>Sets</b>                           |   | <b>0</b>  |

Figure 6 source: Made by the researcher by MAXQDA

### 2-2-3 مراجعة المواضيع والتصنيفات وتسميتها:

قمنا بتجميع الترميزات المتماثلة في تصنيفات أو مواضيع كالتالي:

Table (7-3): Thematic analysis themes

| Themes                                             |                      |                    |                                                 | Codes |
|----------------------------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------------------|-------|
| تطبيق برنامج بناء القدرات                          | مواطن القوة للغرفة   | مواطن الضعف للغرفة | التدريب وتقييم الأداء                           |       |
| تطبيق البرنامج على مستوى الإدارة العليا            | التطويرات والتحسينات | التطويرات المطلوبة | التدريب والتنمية                                |       |
| تطبيق البرنامج على مستوى الإدارة المتوسطة          | الخدمات المقدمة      | خدمات غير مقدمة    | المهام على مستوى الإدارة العليا                 |       |
| تطبيق البرنامج على مستوى الإدارة الدنيا والتشغيلية |                      | المشاكل            | المهام على مستوى الإدارة المتوسطة               |       |
|                                                    |                      |                    | المهام على مستوى الإدارة الدنيا                 |       |
|                                                    |                      |                    | تقييم الأداء على مستوى الكادر الإداري           |       |
|                                                    |                      |                    | تقييم الأداء على مستوى الإدارة العليا والمتوسطة |       |

Table 7 source: Made by the researcher

### 3-3 التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على الاستبانة الموضوعة من قبل منظمة العمل الدولية وتم توزيعها بشكل الكتروني على القطاع الصناعي لإجراء عمليات القياس وتتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** يتألف من المعلومات الأولية كالاسم وعنوان المنشأة ورقم عضوية الغرفة وتاريخ الانتساب واللجان المنتسب إليها.

**القسم الثاني:** يتألف من أربع عبارات لتقييم خدمات الغرفة استخدم فيه مقياس ليكرت الخماسي.

1- ما هو تقييمك لمركز خدمة الزبائن من حيث خدمات تسجيل الأعضاء ومنح شهادات المنشأ بالإضافة إلى الخدمات الأخرى والاستفسارات؟

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (8-3) تقييم مركز خدمة الزبائن من حيث خدمات تسجيل الأعضاء ومنح شهادات المنشأ بالإضافة إلى الخدمات الأخرى والاستفسارات

|       |            | Frequency | Percent |
|-------|------------|-----------|---------|
| Valid | محايد      | 4         | 4.0     |
|       | موافق      | 66        | 66.0    |
|       | موافق بشدة | 30        | 30.0    |
|       | Total      | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

أظهر الجدول أن 66% كان موافق على خدمة الزبائن من حيث خدمات تسجيل الأعضاء ومنح شهادات المنشأ بالإضافة إلى الخدمات الأخرى والاستفسارات بينما كان 30 % موافق بشدة. و4% محايد.

وهذا يعني أن التوجه إيجابي وتوجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة حول خدمات تسجيل الأعضاء ومنح شهادات المنشأ بالإضافة إلى الخدمات الأخرى والاستفسارات

2- ما هو تقييمك لمنح شهادات المنشأ للأعضاء الراغبين بتصدير منتجاتهم توضح معطيات منتجاتهم من ناحية المنشأ والكميات المتضمنة في كل شحنة

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (9-3) تقييم منح شهادات المنشأ للأعضاء الراغبين بتصدير منتجاتهم توضح معطيات منتجاتهم من ناحية المنشأ والكميات المتضمنة في كل شحنة

|       |            | Frequency | Percent |
|-------|------------|-----------|---------|
| Valid | محايد      | 9         | 9.0     |
|       | موافق      | 65        | 65.0    |
|       | موافق بشدة | 26        | 26.0    |
|       | Total      | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول أن 65% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم موافق، بينما كان 26% موافق بشدة، و9% محايد، وهذا يعني أن التوجه إيجابي وتوجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ذلك.

3- ما هو تقييمك لخدمات المعلومات من حيث الحصول على تقارير معلومات عن الصناعات والمنتجات المحلية والأدلة التجارية العالمية والفرص التجارية والمعارض الدولية قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3-10) تقييم خدمات المعلومات من حيث الحصول على تقارير معلومات عن الصناعات والمنتجات المحلية والأدلة التجارية العالمية والفرص التجارية والمعارض الدولية

|       |            | Frequency | Percent |
|-------|------------|-----------|---------|
| Valid | غير موافق  | 6         | 6.0     |
|       | محايد      | 16        | 16.0    |
|       | موافق      | 60        | 60.0    |
|       | موافق بشدة | 18        | 18.0    |
|       | Total      | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول أن 60% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين، بينما 18% كانوا موافقين بشدة، و6% غير موافق، و16% محايد، وهذا يعني أن التوجه إيجابي وتوجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ذلك.

4- ما هو تقييمك لخدمات التدريب بالغرفة من حيث التدريبات الإدارية والتدريبات الفنية قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3-11) تقييم خدمات التدريب بالغرفة من حيث التدريبات الإدارية والتدريبات الفنية

|       |            | Frequency | Percent |
|-------|------------|-----------|---------|
| Valid | غير موافق  | 2         | 2.0     |
|       | محايد      | 19        | 19.0    |
|       | موافق      | 73        | 73.0    |
|       | موافق بشدة | 6         | 6.0     |
|       | Total      | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول أن 73% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين، بينما 6% كانوا موافقين بشدة، و2% غير موافقين، و19% محايدين وهذا يعني أن التوجه إيجابي وتوجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ذلك.

القسم الثالث: يتألف من أربعة عشر عبارة لتقييم أداء الغرفة استخدم فيه مقياس ليكرت الخماسي بالإضافة إلى ثلاث أسئلة نوعية:

- ما هو تقييمك لمدى معرفة وتفهم الغرفة للمشاكل التي تواجه صناعتك:

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (12-3) تقييم مدى معرفة وتفهم الغرفة للمشاكل التي تواجه صناعتك

|             | Frequency | Percent |
|-------------|-----------|---------|
| غير موافق   | 4         | 4.0     |
| محايد       | 22        | 22.0    |
| Valid موافق | 66        | 66.0    |
| موافق بشدة  | 8         | 8.0     |
| Total       | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 66% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على معرفة وتفهم الغرفة للمشاكل التي تواجه صناعتهم.

- ما هو تقييمك لسرعة تجاوب الغرفة مع طلباتك وشكاويك

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (13-3) تقييم سرعة تجاوب الغرفة مع طلباتك وشكاويك

|                | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| غير موافق      | 6         | 6.0     |
| غير موافق بشدة | 1         | 1.0     |
| Valid محايد    | 25        | 25.0    |
| موافق          | 65        | 65.0    |
| موافق بشدة     | 3         | 3.0     |
| Total          | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 65% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على سرعة تجاوب الغرفة مع طلباتهم وشكاويهم.

**- ما هو تقييمك لتغطية الغرفة لاحتياجات عمك**

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (3-14) تقييم تغطية الغرفة لاحتياجات عمك**

|             | Frequency | Percent |
|-------------|-----------|---------|
| غير موافق   | 2         | 2.0     |
| محايد       | 27        | 27.0    |
| Valid موافق | 67        | 67.0    |
| موافق بشدة  | 4         | 4.0     |
| Total       | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 67% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على تغطية الغرفة لاحتياجات عملهم

**- ما هو تقييمك لقدرة الغرفة على التأثير في التشريعات المؤثرة بعملك**

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (3-15) تقييم قدرة الغرفة على التأثير في التشريعات المؤثرة بعمل الصناعي**

|             | Frequency | Percent |
|-------------|-----------|---------|
| غير موافق   | 1         | 1.0     |
| محايد       | 9         | 9.0     |
| Valid موافق | 75        | 75.0    |
| موافق بشدة  | 15        | 15.0    |
| Total       | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 75% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على قدرة الغرفة على التأثير في التشريعات المؤثرة بعملهم

**- ما هو تقييمك للمساعدة التي تتلقاها من الغرفة بخصوص العمالة**

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

**(16-3) تقييم للمساعدة التي يتلقاها صاحب المنشأة من الغرفة بخصوص العمالة**

|                | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| غير موافق      | 10        | 10.0    |
| غير موافق بشدة | 1         | 1.0     |
| محايد          | 29        | 29.0    |
| موافق          | 57        | 57.0    |
| موافق بشدة     | 3         | 3.0     |
| Total          | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 57% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

— ما هو تقييمك للمساعدة في تذليل العقبات أمام مستلزمات العمل

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (17-3) تقييم للمساعدة في تذليل العقبات أمام مستلزمات العمل**

|            | Frequency | Percent |
|------------|-----------|---------|
| محايد      | 20        | 20.0    |
| موافق      | 77        | 77.0    |
| موافق بشدة | 3         | 3.0     |
| Total      | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 77% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

— ما هو تقييمك للدعم التقني والمعرفي والتوعية التي تتلقاها من الغرفة

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (18-3) تقييم للدعم التقني والمعرفي والتوعية التي تتلقاها من الغرفة

|             | Frequency | Percent |
|-------------|-----------|---------|
| غير موافق   | 7         | 7.0     |
| محايد       | 27        | 27.0    |
| Valid موافق | 64        | 64.0    |
| موافق بشدة  | 2         | 2.0     |
| Total       | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 64% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

— ما هو تقييمك لمبادرات الغرفة لتحسين بيئة الاستثمار والأعمال

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (19-3) تقييم لمبادرات الغرفة لتحسين بيئة الاستثمار والأعمال

|             | Frequency | Percent |
|-------------|-----------|---------|
| محايد       | 7         | 7.0     |
| Valid موافق | 65        | 65.0    |
| موافق بشدة  | 28        | 28.0    |
| Total       | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 65% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

— ما هو تقييمك لاستبيان الغرفة لرايك حول ما يتعلق بصناعتك

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (20-3) تقييم لاستبيان الغرفة لرايك حول ما يتعلق بصناعتك

|                | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| غير موافق      | 11        | 11.0    |
| غير موافق بشدة | 2         | 2.0     |
| Valid محايد    | 23        | 23.0    |
| موافق          | 41        | 41.0    |
| موافق بشدة     | 23        | 23.0    |
| Total          | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20



يظهر الجدول السابق أن 41% من أفراد العينة أجابوا موافق و 23% موافق بشدة وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

### – ما هو تقييمك لاستبيان الغرفة رأيك حول خدمات وأداء الغرفة

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (3-21) تقييم لاستبيان الغرفة رأيك حول خدمات وأداء الغرفة**

|                | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| غير موافق      | 17        | 17.0    |
| غير موافق بشدة | 3         | 3.0     |
| Valid محايد    | 19        | 19.0    |
| موافق          | 40        | 40.0    |
| موافق بشدة     | 21        | 21.0    |
| Total          | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 40% من أفراد العينة أجابوا موافق و 21% موافق بشدة وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

### – ما هو تقييمك لمعرفتك برسالة ورؤية واستراتيجيات وخطط الغرفة

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (3-22) تقييم للمعرفة برسالة ورؤية واستراتيجيات وخطط الغرفة**

|             | Frequency | Percent |
|-------------|-----------|---------|
| غير موافق   | 5         | 5.0     |
| Valid محايد | 30        | 30.0    |
| موافق       | 41        | 41.0    |
| موافق بشدة  | 24        | 24.0    |
| Total       | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 41% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

— ما هو تقييمك لإشراكك بأنشطة وفعاليات الغرفة

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (23-3) تقييم إشراكك بأنشطة وفعاليات الغرفة

|                | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| غير موافق      | 9         | 9.0     |
| غير موافق بشدة | 2         | 2.0     |
| Valid محايد    | 28        | 28.0    |
| موافق          | 57        | 57.0    |
| موافق بشدة     | 4         | 4.0     |
| Total          | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 57% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

— ما هو تقييمك لفاعلية التواصل بالغرفة واعلامك بالمستجدات

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (24-3) لفاعلية التواصل بالغرفة واعلامك بالمستجدات

|                | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| غير موافق      | 13        | 13.0    |
| غير موافق بشدة | 9         | 9.0     |
| Valid محايد    | 28        | 28.0    |
| موافق          | 48        | 48.0    |
| موافق بشدة     | 2         | 2.0     |
| Total          | 100       | 100.0   |

المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يظهر الجدول السابق أن 48% من أفراد العينة أجابوا موافق و2% موافق بشدة بينما 13% غير موافق و9% غير موافق بشدة و28% محايد وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وسلبى ويعني أفراد العينة آراءهم تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة على ذلك

— ما هو تقييمك لرسوم الانتساب والتجديد لعضوية الغرفة

قامت الباحثة بحساب التكرارات الإحصائية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا التساؤل وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (25-3) لرسوم الانتساب والتجديد لعضوية الغرفة**

|                | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| غير موافق      | 7         | 7.0     |
| غير موافق بشدة | 1         | 1.0     |
| محايد          | 17        | 17.0    |
| موافق          | 66        | 66.0    |
| موافق بشدة     | 9         | 9.0     |
| Total          | 100       | 100.0   |

**المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20**

يظهر الجدول السابق أن 66% من أفراد العينة أجابوا موافق وهذا يدل على أن التوجه إيجابي وموافقة أفراد العينة على ذلك

**عدد أهم ثلاثة أسباب لانتسابك لغرفة الصناعة:**

**جدول (26-3) أسباب الانتساب لغرفة الصناعة**

|                                                                                                                 | Frequency | Percent |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| لأنها جزء اساسي في حياة كل مصنع - تمثل المصانع امام الجهات الرسمية - تعتبر الهوية الرسمية لكل صناعي             | 1         | 1.0     |
| الاستفادة من الخدمات مساعدتي في تطوير عملي تذليل العقبات                                                        | 1         | 1.0     |
| الاستفادة من خدمات الغرفة المشاركة في المعارض التي تقيمها الغرفة الحصول على بطاقة العضوية                       | 1         | 1.0     |
| الاستفادة من خدمات الغرفة- المشاركة في المعارض - كتب التوسط لدى السفارات                                        | 1         | 1.0     |
| الاستفادة من خدمات الغرفة الحصول على بطاقة العضوية المشاركة في اللجان                                           | 5         | 5.0     |
| الاستفادة من خدمات الغرفة الحصول على بطاقة العضوية تسهيلات السفر                                                | 1         | 1.0     |
| الاستفادة من خدمات الغرفة الحصول على بطاقة العضوية دعم الصناعة الوطنية                                          | 1         | 1.0     |
| الاستفادة من خدمات الغرفة المشاركة في المعارض كتب التوسط لدى السفارات                                           | 1         | 1.0     |
| الاستفادة من خدمات الغرفة دوليا ومحليا وكل ما يتعلق بالصناعة والاستيراد والتصدير                                | 1         | 1.0     |
| التسجيل إلزامي                                                                                                  | 1         | 1.0     |
| التسجيل اجباري للمعامل الحصول على بطاقة عضوية للمشاركة بالمعارض                                                 | 1         | 1.0     |
| التسجيل الزامي للحصول على السجل الصناعي للحصول على بطاقة العضوية وتسهيل السفر للمشاركة في المعارض المقامة محليا | 1         | 1.0     |
| التسجيل الزامي للحصول على السجل الصناعي وممارسة العمل والتصنيع للحصول على التسهيلات بالقوانين المتعلقة بالأدوية | 1         | 1.0     |
| التسجيل بالغرفة اجباري للحصول على السجل الصناعي للاستفادة من خدمات الغرفة تمثيل صناعتي في القطاع النسيجي        | 1         | 1.0     |
| التسهيلات المقدمة للصناعيين المشاركة في المعارض الحصول على المستوردات الحصول على بطاقة العضوية                  | 1         | 1.0     |

|                                                                                                                                                            |   |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| التسهيلات المقدمة للصناعيين بناء علاقات مجتمعية ودعم القطاع الصناعي تسويق ودعم المنتجات الوطنية                                                            | 1 | 1.0 |
| التواصل مع المصنعين وتلقي الدعم من الغرفة للسيدات الصناعيات توفير فرص التسويق تسهيلات كتب الاستيراد                                                        | 1 | 1.0 |
| الحصول على إجازات الاستيراد الحصول على بطاقة العضوية                                                                                                       | 1 | 1.0 |
| الحصول على إجازات الاستيراد الحصول على بطاقة العضوية تطوير عملي                                                                                            | 1 | 1.0 |
| الحصول على الامتيازات المقدمة من الغرفة                                                                                                                    | 1 | 1.0 |
| الحصول على التسهيلات المقدمة للصناعيين الحصول على السجل الصناعي الحصول على بطاقة غرفة الصناعة                                                              | 1 | 1.0 |
| الحصول على الخدمات الحصول على البطاقة المشاركة في اللجان                                                                                                   | 1 | 1.0 |
| الحصول على السجل الصناعي الحصول على بطاقة غرفة الصناعة للحصول على خدمات الغرفة                                                                             | 1 | 1.0 |
| الحصول على السجل الصناعي الحصول على دعم وتسهيلات الغرفة                                                                                                    | 1 | 1.0 |
| الحصول على السجل الصناعي بطاقة العضوية التصديق على شهادات الاستيراد                                                                                        | 1 | 1.0 |
| الحصول على بطاقة العضوية الترويج لمنتجاتي محلياً ودولياً المشاركة في صنع القرار بما يتعلق بصناعتي                                                          | 1 | 1.0 |
| الحصول على بطاقة العضوية المساعدة في الحصول على إجازات الاستيراد للمساعدة في حال حصول مشكلة بصناعتي                                                        | 1 | 1.0 |
| الحصول على بطاقة العضوية المشاركة بالمعارض العالمية وخاصة التي تتعلق بالمواد الغذائية                                                                      | 1 | 1.0 |
| الحصول على بطاقة العضوية والتسهيلات للصناعيين للسفر تسهيلات وكتب الاستيراد تسهيلات التصدير                                                                 | 1 | 1.0 |
| الحصول على بطاقة العضوية والتي كانت تساعدني في العبور إلى لبنان الحصول على مخصصاتي من المحروقات الحصول على السجل الصناعي                                   | 1 | 1.0 |
| الحصول على بطاقة العضوية والتي كانت تساعدني في العبور إلى لبنان المساعدة في منحي كتب تسهيل السفر والتواصل مع السفارات الحصول على مخصصاتي من المحروقات      | 1 | 1.0 |
| الحصول على بطاقة عضوية للمشاركة بالمعارض الاستفادة من الخدمات                                                                                              | 2 | 2.0 |
| الحصول على خدمات الغرفة من بطاقات عضوية وكتب توسط التوسط لدى الجهات الرسمية في حال واجهتنا أي مشاكل تتعلق بصناعتي الحصول على السجل الصناعي                 | 1 | 1.0 |
| الحصول على شهادات المنشأ لأنها صوت الصناعيين المساهمة في صنع القرار بما يخص صناعتي                                                                         | 1 | 1.0 |
| الحصول على كتب تسهيل المستوردات الحصول على بطاقة العضوية                                                                                                   | 5 | 5.0 |
| الخدمات البطاقات شهادات الاستيراد                                                                                                                          | 1 | 1.0 |
| الخدمات بطاقة العضوية                                                                                                                                      | 1 | 1.0 |
| الخدمات بطاقة العضوية التصديق على شهادات الاستيراد                                                                                                         | 2 | 2.0 |
| السجل الصناعي بطاقة العضوية الخدمات والكتب                                                                                                                 | 1 | 1.0 |
| العضوية المرجعية التعاون                                                                                                                                   | 1 | 1.0 |
| المشاركة في اللجان مساعدتي في حال وجود مشكلة مساعدتي في تصدير البضائع                                                                                      | 1 | 1.0 |
| المشاركة في المعارض التي تقيّمها الغرفة الحصول على خدمات الغرفة من بطاقات عضوية وكتب توسط التوسط لدى الجهات الرسمية في حال واجهتنا أي مشاكل تتعلق بصناعتنا | 1 | 1.0 |
| المشاركة في المعارض الحصول على المستوردات الحصول على بطاقة العضوية                                                                                         | 1 | 1.0 |
| المشاركة في المعارض الحصول على بطاقة العضوية الاستفادة من خدمات التدريب                                                                                    | 1 | 1.0 |
| المشاركة في صنع القرار المشاركة في اللجان المشاركة في المعارض                                                                                              | 1 | 1.0 |

|                                                                                                                                                                     |   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| المشاركة في لجان الغرفة الحصول على خدمات الغرفة الحصول على شهادة العضوية كونها تساعدني أثناء السفر                                                                  | 1 | 1.0 |
| بطاقة العضوية المشاركة في اللجان المشاركة في المعارض                                                                                                                | 1 | 1.0 |
| تسهيل الاستيراد والتصدير دعم الصناعة الوطنية                                                                                                                        | 1 | 1.0 |
| حقيقة تبين خلال فترة الأزمة ومنذ تحرير منطقة تل كردي دور الغرفة وجهودها فهي بالنسبة لي الملاذ الأمن لكل الصناعيين                                                   | 1 | 1.0 |
| حماية المستهلك الاستيراد والتصدير الخدمات                                                                                                                           | 1 | 1.0 |
| في مرحلة الأزمة عملت الغرفة دور جوهري على صعيد إبقاء الصناعة , الأمر الذي شجعني على إكمال مهمتي وافتتاح معمل ضخم بعام , 2013 والغرفة كانت مساعدة ومتعاونة بشكل كبير | 1 | 1.0 |
| كتب توسط السفارات الحصول على السجل الصناعي                                                                                                                          | 1 | 1.0 |
| كون الانتساب اجباري للحصول على السجل الصناعي للحصول على خدمات الغرفة                                                                                                | 1 | 1.0 |
| كون الغرفة هي بيت الصناعيين وممثلهم للاستجابة والاستماع للمشاكل التي تعترضني اثناء تنفيذ عملي لأن التسجيل إجباري                                                    | 1 | 1.0 |
| لأنه الزامي للحصول على السجل الصناعي                                                                                                                                | 1 | 1.0 |
| لأنه الزامي لممارسة المهنة والتصنيع للحصول على السجل الصناعي للحصول على بطاقة العضوية                                                                               | 1 | 1.0 |
| لأنها أساسية للمصانع لأنها جزء من عملية منح السجل الصناعي للحصول على بطاقة عضوية                                                                                    | 1 | 1.0 |
| لأنها الجهة الرسمية الممثلة للصناعيين                                                                                                                               | 1 | 1.0 |
| لأنها بيت الصناعيين لأنها تقدم خدمات نوعية                                                                                                                          | 1 | 1.0 |
| لأنها تمثل الصناعيين لأنها تمنح شهادة عضوية لأنني أطمح للحصول على عضوية مجلس الإدارة                                                                                | 1 | 1.0 |
| لأنها تمثل الصناعيين للحصول على بطاقة تعريفية للمشاركة في المعارض                                                                                                   | 1 | 1.0 |
| لأنها تمثل وتحمي مصالح الصناعيين للحصول على سجلي الصناعي                                                                                                            | 1 | 1.0 |
| لأنها ممثل الصناعيين مساعدتي في حال وقوعي بمشكلة ما الاستفادة من خدمات الغرفة                                                                                       | 1 | 1.0 |
| لأنها هوية كل صناعي تمثل مصالح الصناعيين تمثل القطاع الصناعي محليا ودوليا                                                                                           | 1 | 1.0 |
| لإيجاد دعم من الغرفة كونها تمثل الصناعيين للحصول على خدماتها                                                                                                        | 1 | 1.0 |
| لا يوجد                                                                                                                                                             | 1 | 1.0 |
| لاستكمال السجل الصناعي للحصول على بطاقة تعريفية للاستفادة من الخدمات بشكل عام                                                                                       | 2 | 2.0 |
| لأنه اجباري                                                                                                                                                         | 1 | 1.0 |
| لأنها الممثل عن كل الصناعيين والجهة الرسمية للصناعيين                                                                                                               | 1 | 1.0 |
| لأنها تمثل كل الصناعيين ولا يمكن ممارسة المهنة الا من خلال الغرف وتمثيلها                                                                                           | 1 | 1.0 |
| لتسجيل صناعتي والحصول على السجل الصناعي للتصدير للمشاركة في الفعاليات الصناعية من معارض وغيرها داخل وخارج البلد                                                     | 1 | 1.0 |
| لتصدير البضائع للمشاركة في المعارض للحصول على خدمات الغرفة                                                                                                          | 1 | 1.0 |
| للحصول على التسهيلات المقدمة للصناعيين                                                                                                                              | 1 | 1.0 |
| للحصول على التسهيلات المقدمة للصناعيين مثل بطاقة العضوية والدخول الى دول اخرى المشاركة في المعارض الدولية                                                           | 1 | 1.0 |
| للحصول على التسهيلات والميزات المقدمة لأنها تمثل مصالح الصناعيين لأنها تحمي حقوق الصناعيين                                                                          | 1 | 1.0 |
| للحصول على السجل الصناعي                                                                                                                                            | 1 | 1.0 |
| للحصول على السجل الصناعي بطاقة العضوية لأنها ممثلة اصحاب العمل وحقوقهم                                                                                              | 1 | 1.0 |
| للحصول على السجل الصناعي تمثيل صناعة السينما والتلفزيون محليا وعالميا                                                                                               | 1 | 1.0 |

|                                                                                                                     |     |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| للحصول على السجل الصناعي للمشاركة بالمعارض الخارجية للحصول على كتب التوسط مع السفارات                               | 2   | 2.0   |
| للحصول على السجل الصناعي للمشاركة بالمعارض الخارجية للمشاركة في اللجان                                              | 1   | 1.0   |
| للحصول على السجل الصناعي مساعدتي في حال وجود مشكلة مساعدتي في تصدير البضائع                                         | 1   | 1.0   |
| للحصول على السجل الصناعي والترخيص لتسجيل الأدوية ومنتجاتي للحصول على التسهيلات المقدمة في المناطق الصناعية والخدمات | 1   | 1.0   |
| للحصول على السجل الصناعي وبطاقة العضوية وتسهيلات السفر والاستيراد                                                   | 1   | 1.0   |
| للحصول على المواصفات المحلية والدولية شهادات العضوية ومنح بطاقات المدراء                                            | 1   | 1.0   |
| للحصول على بطاقة العضوية لأن التسجيل إلزامي كي أستطيع التصنيع للحصول على تسهيلات الاستيراد                          | 1   | 1.0   |
| للحصول على بطاقة العضوية للحصول على الترخيص اللازم للاستفادة من الخدمات                                             | 1   | 1.0   |
| للحصول على سجلي الصناعي                                                                                             | 1   | 1.0   |
| Total                                                                                                               | 100 | 100.0 |

### المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

أظهر الجدول أن 5% يروا أهم أسباب الانتساب لغرفة الصناعة الحصول على كتب تسهيل المستوردات، الحصول على بطاقة العضوية

2% يروا الخدمات: بطاقة العضوية، التصديق على شهادات الاستيراد، وللحصول على السجل الصناعي، للمشاركة بالمعارض الخارجية، للحصول على كتب التوسط مع السفارات.

– اذكر ثلاثة مقترحات يمكن أن تقدمها للغرفة لتحسين أعمالها وأنشطتها وخدماتها  
جدول (3-27) مقترحات يمكن تقديمها

|                                                                                                                                                                                                                                                              | Frequency | Percent |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| -عدم تمدد فترة عضوية المجلس لأكثر من دورة بهدف التجديد وإبناح الفرص للجهود المختلفة - تكثيف الدورات بمجالاتها المختلفة وبمساعدة علمية خارجية لإيجاد فرص العمل - تسجيل المنتجات السورية في الغرفة لجمعها وتوصيفها بشكل دوري                                   | 1         | 1.0     |
| أن تستطيع الدفع للتجديد عن طريق البنك قانون عفو عن الصناعيين للضرائب المشاركة ضمن لجان الجمارك والمالية والتموين والتأمينات الاجتماعية                                                                                                                       | 1         | 1.0     |
| إحداث مركز خدمات إلكتروني                                                                                                                                                                                                                                    | 1         | 1.0     |
| إدخال خدمات جديدة ( مثل الدفع الإلكتروني ) التواصل مع الجهات المختصة في لبنان لتسهيل مرور من يحمل بطاقة غرفة الصناعة على الحدود إنشاء مركز طبي لأعضاء الهيئة العامة للغرفة                                                                                   | 1         | 1.0     |
| Valid إشراكي بشكل أكبر حول أخبار الغرفة العمل على فتح أسواق جديدة للمنتجات الوطنية                                                                                                                                                                           | 1         | 1.0     |
| إشراكي بشكل أكبر حول أخبار الغرفة العمل على فتح أسواق جديدة للمنتجات الوطنية الحصول على مخصصات المحروقات                                                                                                                                                     | 1         | 1.0     |
| إقامة منفذ بيع للمنتجات الكيميائية في دمشق تطوير جودة الخدمات إنشاء صندوق تكافلي إلزام كل معمل تجميلي ضمن القطاع الكيميائي بوجود كيميائي للإشراف حيث بذلك يتوفر فرص للعمل ويحسن من جودة وخطات المنتجات في المعامل التجميلية. تسهيلات لاستيراد المواد الأولية | 1         | 1.0     |
| إلغاء منصة التمويل تسهيل عملية الاستيراد وتأمين المواد الأولية تدريب العمالة خاصة في ظل قلة اليد العاملة بعد الأزمة                                                                                                                                          | 1         | 1.0     |

|                                                                                                                                                                         |   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| افتتاح مركز نفاذ بمنطقة الصبورة كون مقر الغرفة بالحريقة بعيد ولا يوجد مصفات كونها منطقة تجارية                                                                          | 1 | 1.0 |
| العمل بشكل أكبر على نوعية الخدمات المقدمة تطوير مركز خدمات الغرفة بعدد كونه يقوم بتخديم عدة مناطق صناعية                                                                | 1 | 1.0 |
| العمل على الواجهة المجتمعية تفعيل دور اللجان الفرعية                                                                                                                    | 1 | 1.0 |
| العمل على دعم الصناعة الوطنية بما يليق بغرفة الصناعة إنشاء صندوق تقاعدي وضع روزنامة معارض                                                                               | 1 | 1.0 |
| العمل على دعم الصناعة الوطنية والتسويق للمنتج الوطني إنشاء صندوق تقاعدي تأمين الكهرباء                                                                                  | 1 | 1.0 |
| العمل على فتح أسواق جديدة للمنتجات الوطنية منح قروض للصناعيين المتضررين من الحرب إعفاء المتضررين من رسوم التجديد                                                        | 1 | 1.0 |
| الغاء تمويل المنصة تأمين المحروقات اجراء تدريبات توعوية وفنية للأيدي العاملة                                                                                            | 1 | 1.0 |
| الغاء منصة التمويل انشاء مركز تأهيل وتدريب للعمالة                                                                                                                      | 1 | 1.0 |
| الغاء منصة التمويل تدريب مهني وفني للعمالة تسهيل كتب المستوردات                                                                                                         | 1 | 1.0 |
| المساعدة بموضوع العمالة المساعدة من خلال اجراء تدريبات للعمال من خلال مركز تدريب او مناهج تعليمية                                                                       | 1 | 1.0 |
| المساعدة بمنح قروض للمنشآت المتضررة أثناء الأزمة                                                                                                                        | 1 | 1.0 |
| انشاء مركز تدريب للعمال لتطويرهم من الناحية الفنية التعاقد مع النقابات لتدريب المهندسين الجدد في المعامل وبالتالي استفادة مشتركة للطرفين تسهيلات استيراد المواد الأولية | 1 | 1.0 |
| انشاء مركز تدريبي انشاء مركز استشارة قانوني انشاء مركز طبي للمدينة الصناعية                                                                                             | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات تدريب العمالة ضمن دورات خاصة                                                                                                                            | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات تأمين كهرباء للاماكن التي تعمل خارج المناطق الصناعية                                                                                                    | 1 | 1.0 |
| تحسين اساليب التواصل مع الصناعيين العمل على تثبيت سعر الصرف والغاء منصة التمويل                                                                                         | 1 | 1.0 |
| تسهيل تأمين المواد الأولية والقطع اللازمة من حيث استيرادها زيادة مخصصات المحروقات تفعيل خدمة الدفع الالكتروني                                                           | 1 | 1.0 |
| تسهيلات الاستيراد تأمين المحروقات تدريب العمالة بشكل موسع أكثر                                                                                                          | 1 | 1.0 |
| تسهيلات الاستيراد في الوضع الراهن إحداث مركز خدمات إلكتروني رفع مخصصات المحروقات التي يتم تزويدها للمعامل وتأمينها بسرعة أكبر عن طريق شركة BS                           | 1 | 1.0 |
| تسهيلات الاستيراد في الوضع الراهن تدريبات حول الصحة والسلامة المهنية في المعامل                                                                                         | 1 | 1.0 |
| تسهيلات التصدير للخارج الغاء منصة التمويل تأمين المواد الأولية بجودة عالية أو السماح باستيرادها                                                                         | 1 | 1.0 |
| تسهيلات لاستيراد بعض أنواع الأقمشة والخیوط منح المنشآت الصناعية العاملة كمية أكبر من المحروقات ورشات تدريبية مهنية للعمالة دورات محو أمية لبعض اليد العاملة المهنية     | 1 | 1.0 |
| لتعليم القراءة والكتابة برعاية الغرفة                                                                                                                                   |   |     |
| تسهيلات والتعاون على تأمين المواد الأولية                                                                                                                               | 1 | 1.0 |
| تطوير الاتصال مع الغرفة الغاء تمويل المنصة                                                                                                                              | 1 | 1.0 |
| تطوير الخدمات الحالية زيادة كمية المحروقات تخفيض سعر الصرف                                                                                                              | 1 | 1.0 |
| تطوير خدمات الزبائن تقديم خدمات جديدة إحضار بعض الخبراء الأجانب ليقوموا بتدريب على آخر تطورات الصناعة حول العالم                                                        | 1 | 1.0 |

|                                                                                                                                                                                                                                      |   |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| تطوير قانون استثمار جديد يواكب ضرورات المرحلة القادمة عقد اجتماعات دورية للجان الصناعية لتطوير عملها إدراج خدمات جديدة                                                                                                               | 1 | 1.0 |
| تغيير مقر الغرفة الحالي إشراك الهيئة العامة بعملية صناعة القرار بشكل أكبر تقديم خدمات بشكل إلكتروني                                                                                                                                  | 1 | 1.0 |
| تقديم خدمات جديدة تفعيل الدفع الإلكتروني إقامة معارض خارجية                                                                                                                                                                          | 1 | 1.0 |
| تقديم خدمات نوعية تكثيف ورشات عمل القوانين الصناعية والاستثمارية                                                                                                                                                                     | 1 | 1.0 |
| تقديم خدمة إمكانية إرسال وثائق التجديد السنوية عن طريق البريد صندوق تكافل للصناعيين مخاطبة الجهات الرسمية في لبنان لتسهيل مرور الصناعيين من كل الدرجات                                                                               | 1 | 1.0 |
| تقوية صورتها والتعريف بدور الغرفة على مستوى سوريا حملات تسويق خلاقة لدعم المنتجات الوطنية اجراء حملات توعية لعامة الشعب لتوضيح دور واهمية شراء المنتجات الوطنية على مستوى البلد والاقتصاد                                            | 1 | 1.0 |
| تكثيف الدورات التدريبية للعمالة وللصناعيين استهداف كافة مناطق المعامل بالدورات وليس فقط المناطق الصناعية                                                                                                                             | 1 | 1.0 |
| تكثيف الدورات بمجالاتها المختلفة وبمساعدة علمية خارجية لإيجاد فرص العمل تسجيل المنتجات السورية في الغرفة لجمعها وتوصيفها بشكل دوري حملات تسويق للمنتجات الوطنية برعاية الغرفة محليا ودوليا                                           | 1 | 1.0 |
| توسيع مشاركة الغرفة في المعارض الخارجية الغاء منصة التمويل انشاء مركز تدريب تسهيلات للاستيراد                                                                                                                                        | 1 | 1.0 |
| توسيع مشاركة الغرفة في المعارض الخارجية خاصة معارض الأغذية فتح أبواب تجارة خارجية) التصدير (إحداث مركز تدريب                                                                                                                         | 1 | 1.0 |
| توسيع مشاركة الغرفة في المعارض الخارجية فتح أبواب تجارة خارجية إحداث معهد تدريبي وتوسيع التدريبات المقدمة من قبل الغرفة للعمال حيث معظمها تعتمد على الشق القانوني لتتضمن الشق المهني حملات تسويق ودعم للمنتجات المحلية عالميا ومحليا | 1 | 1.0 |
| توسيع مشاركة الغرفة في المعارض الخارجية فتح أبواب تجارة خارجية) التصدير (إحداث معهد تدريبي                                                                                                                                           | 1 | 1.0 |
| توسيع مشاركة الغرفة في المعارض الخارجية فتح أبواب تجارة خارجية والتصدير مشاركة الصناعيين ببعض قرارات الغرفة التي تتعلق بهم                                                                                                           | 1 | 1.0 |
| خلق فرص استثمارية جديدة دعم الصادرات مساعدة الصناعيين في الحصول على إجازات استثمار                                                                                                                                                   | 1 | 1.0 |
| دعم الصناعيين                                                                                                                                                                                                                        | 1 | 1.0 |
| دعم صورة المنتجات الوطنية عن طريق حملات توعية من الغرفة من ناحية دعم المنتجات الوطنية والعلامات التجارية                                                                                                                             | 1 | 1.0 |
| دفع إلكتروني العمل على خلق بيئة استثمار جيدة تطوير مركز خدمة الزبائن                                                                                                                                                                 | 1 | 1.0 |
| دفع إلكتروني تخفيض كلف الإنتاج تقديم خدمات نوعية                                                                                                                                                                                     | 1 | 1.0 |
| دفع إلكتروني تقديم خدمات جديدة                                                                                                                                                                                                       | 1 | 1.0 |
| دفع إلكتروني مركز تدريبي في صحنيا إيقاف منصة تمويل المستوردات                                                                                                                                                                        | 1 | 1.0 |
| رفع كميات المحروقات التي يتم تزويد الصناعيين بها إقامة معارض على مستوى عالمي إيقاف منصة تمويل المستوردات                                                                                                                             | 2 | 2.0 |
| رفع كميات المحروقات التي يتم تزويد الصناعيين بها إقامة معارض على مستوى عالمي تفعيل خاصية الدفع الإلكتروني                                                                                                                            | 1 | 1.0 |



|                                                                                                                                                                       |   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| رفع كميات المحروقات التي يتم تزويد الصناعيين بها تكثيف الدورات بمجالاتها المختلفة وبمساعدة علمية خارجية لإيجاد فرص العمل خلق فرص استثمارية جديدة                      | 1 | 1.0 |
| رفع مخصصات المحروقات التي يتم تزويدها للمعامل معالجة قيمة القطع في منصة تمويل المستوردات                                                                              | 1 | 1.0 |
| رفع مخصصات المحروقات التي يتم تزويدها للمعامل معالجة قيمة القطع في منصة تمويل المستوردات منح قروض للصناعيين                                                           | 6 | 6.0 |
| رفع مخصصات المحروقات التي يتم تزويدها للمعامل وتأمينها بسرعة أكبر عن طريق شركة BS معالجة قيمة القطع في منصة تمويل المستوردات منح قروض للصناعيين                       | 1 | 1.0 |
| رفع مخصصات المحروقات تدريب العمالة تدريب فنية                                                                                                                         | 5 | 5.0 |
| رفع مخصصات المحروقات تدريب العمالة تدريب فنية العمل على تثبيت سعر الصرف والغاء منصة التمويل                                                                           | 1 | 1.0 |
| رفع مخصصات المحروقات تدريب العمالة ممكن تدريب نساء الشهداء لتعلم الخياطة لزيادة اليد العاملة وتحسين معيشتهم تفعيل امكانية الدفع الالكتروني                            | 1 | 1.0 |
| رفع مخصصات المحروقات تفعيل خدمة الدفع الالكتروني انشاء مركز طبي في المدن الصناعية                                                                                     | 1 | 1.0 |
| رفع مخصصات المحروقات محاربة المواد المهربة تسهيلات الاستيراد من الصين بسبب العقوبات                                                                                   | 1 | 1.0 |
| زيادة الأثر والمشاركة في صناعة القرارات- تمكين الدفع الإلكتروني- تفعيل برنامج دعم الصادرات                                                                            | 1 | 1.0 |
| زيارة المعامل الصناعية للوقوف على واقعها الحالي تطوير خدمات مركز خدمة الصناعيين فتح أبواب تجارة خارجية) التصدير (تقديم خدمة استعلام عن التأمينات قانون تخفيض ضريبي    | 1 | 1.0 |
| فتح مركز خدمة زبائن في يبرود ترخيص مدينة صناعية في يبرود إقامة معارض قوانين استثمارية تحفيزية إعفاءات جمركية وبالأخص للمنشآت التي عادت للعمل بعد الأزمة وتضررت كثيراً | 1 | 1.0 |
| لا يوجد                                                                                                                                                               | 7 | 7.0 |
| لا يوجد في الوقت الحالي                                                                                                                                               | 1 | 1.0 |
| مركز تدريبي تسويق ودعم صورة المنتج الوطني قسم قانوني للاستشارات القانونية                                                                                             | 1 | 1.0 |
| مساعدة الصناعيين أكثر خصيصاً في حال تعرضهم للإجفاف من قبل لجان التمويل ولجان المالية                                                                                  | 1 | 1.0 |
| مشاركة الهيئة العامة في عملية صنع القرار تفعيل خاصية الدفع الإلكتروني منح المنشآت الصناعية العاملة كمية أكبر من المحروقات                                             | 1 | 1.0 |
| مشاركة الهيئة العامة في عملية صنع القرار تفعيل خاصية الدفع الإلكتروني منح المنشآت الصناعية العاملة كمية أكبر من المحروقات) كون الكمية التي يتم تزويدنا بها غير كافية) | 2 | 2.0 |
| معارض تخصصية فتح أسواق تصديرية خدمة الاستعلام عن الضرائب                                                                                                              | 1 | 1.0 |
| منتديات حول قانون الاستثمار تقديم خدمة استعلام عن التأمينات قانون تخفيض ضريبي                                                                                         | 1 | 1.0 |
| منح قروض للصناعيين المتضررين من الحرب إعفاء المتضررين من رسوم التجديد تدريب العمال                                                                                    | 2 | 2.0 |
| نشر التوعية عن دور الغرف عالمياً ومحلياً الهام في المجال الصناعي تأمين المحروقات دعم المنتجات الوطنية                                                                 | 1 | 1.0 |

|                                                                                                      |     |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| نشر التوعية عن دور الغرف عالميا ومحليا الهام في المجال الصناعي تامين المحروقات<br>مراكز تدريب للعمال | 1   | 1.0   |
| Total                                                                                                | 100 | 100.0 |

### المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن:

6% اقترحوا رفع مخصصات المحروقات التي يتم تزويدها للمعامل، معالجة قيمة القطع في منصة تمويل المستوردات، منح قروض للصناعيين.

بينما 5% رفع مخصصات المحروقات، تدريب العمالة تدريبات فنية

2% اقترحوا مشاركة الهيئة العامة في عملية صنع القرار، تفعيل خاصية الدفع الإلكتروني، منح المنشآت الصناعية العاملة كمية أكبر من المحروقات (كون الكمية التي يتم تزويدنا بها غير كافية)، ومنح قروض للصناعيين المتضررين من الحرب، إعفاء المتضررين من رسوم التجديد، تدريب العمال

اذكر أهم ثلاثة مشاكل تعاني منها في صناعتك

### جدول (28-3) مشاكل تعاني منها صناعتك

|                                                                                                                                       | Frequency | Percent |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| -كلفة الانتاج المرتفعة - ضعف الاسواق الداخلية وقلة تصريف المنتجات - صعوبة استيراد المستلزمات والمواد الاولية                          | 1         | 1.0     |
| ارتفاع الأسعار بشكل متذبذب وعدم ثباتها عزوف جزء من الفلاحين وأصحاب المعاصر عن شراء الآلات الوطنية ورغبتهم بشراء الصيني كونه بسعر أرخص | 1         | 1.0     |
| ارتفاع الاسعار والتضخم وعدم استقرار سعر الصرف رداءة المواد الاولية الموجودة رخص الالبسة الصينية وانتشارها عالميا                      | 1         | 1.0     |
| ارتفاع الكلف صعوبات في التصدير                                                                                                        | 1         | 1.0     |
| ارتفاع كلف الإنتاج عدم وجود قدرة شرائية صعوبات استيراد المواد الأولية                                                                 | 1         | 1.0     |
| ارتفاع كلف التصنيع المحروقات عدم استقرار سعر الصرف والغلاء                                                                            | 1         | 1.0     |
| ارتفاع كلف التصنيع عدم وجود مواد أولية                                                                                                | 1         | 1.0     |
| Valid ارتفاع كلف التصنيع عدم وجود مواد أولية انخفاض نسبة الربح بسبب انخفاض القدرة الشرائية وارتفاع الكلف                              | 1         | 1.0     |
| ارتفاع كلف التصنيع قلة توفر المادة الأولية والخيوط                                                                                    | 1         | 1.0     |
| ارتفاع كلف التصنيع قلة جودة المواد الأولية المحلية صعوبات بالاستيراد                                                                  | 1         | 1.0     |
| ارتفاع كلف التصنيع محدودية بالمواد الأولية ضعف القدرة الشرائية                                                                        | 1         | 1.0     |
| الأسعار المرتفعة بشكل جنوني وعدم قدرتنا على التسعير وحساب الكلف غلاء المواد الأولية وقلة جودتها أحياناً قلة المبيعات                  | 1         | 1.0     |
| الضرائب الجمركية منصة تمويل المستوردات الضرائب المالية عدم وجود فترات نظامية للطاقة الكهربائية عدم تزويدنا بكمية مناسبة من المحروقات  | 1         | 1.0     |
| الضرائب المرتفعة عدم وجود عمالة غلاء أسعار المواد الأولية                                                                             | 1         | 1.0     |

|                                                                                                                      |   |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| القانون رقم 8 لعام 2020 كثرة الدوريات الجمركية والمالية والتموينية ارتفاع أسعار المواد الأولية بشكل جنوني            | 1 | 1.0 |
| القانون رقم 8 لحماية المستهلك ( محجف بشكل كبير ) غلاء الأسعار قلة جودة المواد الأولية المحلية                        | 1 | 1.0 |
| انخفاض نسبة الربح بسبب انخفاض القدرة الشرائية وارتفاع الكلف                                                          | 1 | 1.0 |
| انخفاض نسبة الربح بسبب انخفاض القدرة الشرائية وارتفاع الكلف عدم الاعتراف بالشهادات الجمركية القديمة استيراد الخيوط   | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات عدم مواكبة القرارات الصادرة حديثا والتي تهمل مجال عملي بسبب ضعف التواصل مع الغرفة                    | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات وكميتها تأمين المواد الأولية قلة اليد العاملة الماهرة                                                | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات المواد الأولية منافسة المنتجات العالمية للمنتجات الوطنية                                             | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات تأمين الاحبار والمواد الأولية لا يوجد صيانة للآلات من حيث العمالة والقطع                             | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات تأمين الكهرباء                                                                                       | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات تأمين المواد الأولية تأمين الكهرباء عدم استقرار سعر الصرف لا يوجد امكانية للتصدير                    | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات تمويل المنصة للاستيراد                                                                               | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات حيث المخصصات الصناعية لا تكفي المضاربة من الدول كالصين وغيرها برخص اسعارهم عدم استقرار سعر السوق     | 1 | 1.0 |
| تأمين المحروقات عدم مواكبة القرارات الصادرة حديثا والتي تهمل مجال عملي بسبب ضعف التواصل مع الغرفة                    | 1 | 1.0 |
| تحكم وزارة الصحة في سعر الدواء الذي يخلق ارتباكا في الاسعار قلة توفر الكهرباء قلة العمالة الماهرة                    | 6 | 6.0 |
| تحكم وزارة الصحة في سعر الدواء قلة مصادر الطاقة هجرة معظم الخبراء واصحاب العقول                                      | 1 | 1.0 |
| تدخلات وزارة الصحة تسعير الادوية قلة الخبرات في البلد بعد الأزمة                                                     | 1 | 1.0 |
| تواجد القطن المحلي- عدم وجود خطة واضحة لدعم صناعة الألبسة الداخلية - ارتفاع كلف التصنيع                              | 1 | 1.0 |
| دوران العمالة مرتفع جداً اختلاف سعر الصرف ندرة المواد الأولية أحياناً                                                | 1 | 1.0 |
| صعوبات في الاستيراد ضعف السوق المحلية غلاء الأسعار                                                                   | 1 | 1.0 |
| صعوبات في الاستيراد عدم وجود تصريف محلي                                                                              | 1 | 1.0 |
| صعوبات في النقل الداخلي دوريات الجمارك الضرائب المرتفعة                                                              | 1 | 1.0 |
| صعوبة استيراد المواد الأولية مشاكل في الآلات لعدم وجود خبراء في صيانتها صعوبة تأمين المحروقات                        | 1 | 1.0 |
| صعوبة استيراد المواد الأولية مشاكل في الآلات لعدم وجود خبراء في صيانتها عدم الاعتراف بالشهادات الجمركية قبل عام 2015 | 1 | 1.0 |
| صعوبة الحصول على المواد الأولية بسبب العقوبات صعوبة تأمين المحروقات منصة التمويل وتغيير سعر الصرف                    | 1 | 1.0 |
| صعوبة تأمين المحروقات صعوبة تأمين المواد قلة الخبرة والعمالة الماهرة                                                 | 1 | 1.0 |
| صعوبة تأمين المحروقات صعوبة تأمين المواد الأولية قلة العمالة الماهرة من حيث الخبراء                                  | 1 | 1.0 |
| صعوبة تأمين المواد الأولية كالعربات البلاستيكية القابلة للنفخ                                                        | 1 | 1.0 |
| صعوبة تأمين مواد التعبئة واستيرادها غلاء اسعار المحروقات والمواصلات صعوبة تأمين المحروقات الصناعية                   | 1 | 1.0 |
| صعوبة في الاستيراد أحياناً ارتفاع كلف التصنيع                                                                        | 1 | 1.0 |

|                                                                                                                                                                                                      |   |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| ضعف السوق المحلية غلاء المواد الأولية وجود معامل غير مرخصة تعمل بالمهنة                                                                                                                              | 1 | 1.0 |
| ضعف السوق رداءة المواد الأولية وجود مواد مهريية في الأسواق                                                                                                                                           | 2 | 2.0 |
| ضعف القدرة الشرائية عدم استقرار سعر الصرف                                                                                                                                                            | 1 | 1.0 |
| ضعف القدرة الشرائية عدم وجود أسواق محلية بشكل جيد عدم وجود مواد أولية                                                                                                                                | 2 | 2.0 |
| ضعف القدرة الشرائية عدم وجود أسواق محلية بشكل جيد عدم وجود مواد أولية عدم القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية نظراً لارتفاع الكلف.                                                               | 1 | 1.0 |
| ضعف المبيعات نوعاً ما الضرائب والرسوم المرتفعة                                                                                                                                                       | 1 | 1.0 |
| ضعف مشاركتي ضمن صناعة القرار بما يخص صناعتي غلاء المواصلات وبالتالي زيادة كلفة المنتج عدم استقرار سعر الصرف                                                                                          | 1 | 1.0 |
| ضعف مشاركتي ضمن صناعة القرار بما يخص صناعتي قلة تواجد المواد الأولية وفي حال تواجدها تكون أعلى من السعر العالمي غلاء المواصلات وبالتالي زيادة كلفة المنتج                                            | 1 | 1.0 |
| عدم استقرار سعر الصرف قلة المهندسين الخبراء صعوبة تأمين المواد                                                                                                                                       | 1 | 1.0 |
| عدم القدرة على المنافسة في الاسواق العالمية ضعف السوق صعوبة تأمين بعض المواد الأولية                                                                                                                 | 1 | 1.0 |
| عدم القدرة على المنافسة في الاسواق العالمية ضعف السوق صعوبة تأمين بعض المواد الأولية                                                                                                                 | 1 | 1.0 |
| عدم ثبات التيار الكهربائي غلاء سعر المازوت لا يوجد استقرار بأسعار الصرف                                                                                                                              | 1 | 1.0 |
| عدم وجود أسواق محلية بشكل جيد عدم وجود مواد أولية عدم القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية نظراً لارتفاع الكلف.                                                                                   | 1 | 1.0 |
| عدم وجود كتاب خبيرة عدم وجود كوادر خبيرة بسبب قلة اصحاب العقول والهجات والسفر ضعف المردود المادي                                                                                                     | 1 | 1.0 |
| عدم وجود محروقات قانون التجارة الداخلية وحماية المستهلك الجديد قلة توافر المنكهات ذات الجودة العالية                                                                                                 | 1 | 1.0 |
| عدم وجود محروقات غلاء المواد الأولية                                                                                                                                                                 | 1 | 1.0 |
| عدم وجود محروقات قانون التجارة الداخلية وحماية المستهلك الجديد غلاء الأسعار وعدم استقرار سعر الصرف والتضخم المالي                                                                                    | 1 | 1.0 |
| عدم وجود محروقات قانون التجارة الداخلية وحماية المستهلك الجديد قلة توافر المنكهات ذات الجودة العالية                                                                                                 | 1 | 1.0 |
| عدم وجود مواد أولية عدم القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية نظراً لارتفاع الكلف .عدم وجود محروقات                                                                                                | 1 | 1.0 |
| غلاء أسعار الحليب محلياً وذلك بسبب غلاء أسعار العلف) الأمر الذي أدى لغلاء منتجاتنا (لجان المالية المتكررة بشكل غير منطقي عزوف الناس عن شراء منتجاتنا وانصرافهم لشراء المنتجات الشعبية كون سعرها أرخص | 1 | 1.0 |
| غلاء أسعار المواد وبالتالي انخفاض نسبة الأرباح صعوبة تأمين المحروقات الضرائب المرتفعة                                                                                                                | 1 | 1.0 |
| غلاء الأسعار                                                                                                                                                                                         | 1 | 1.0 |
| غلاء الأسعار عدم وجود مواد أولية ضعف القوة الشرائية                                                                                                                                                  | 1 | 1.0 |
| غلاء الأسعار كساد البضائع شراء المحروقات من السوق السوداء                                                                                                                                            | 1 | 1.0 |
| غلاء المواد الأولية صعوبة تأمين المحروقات الضرائب المالية والجمركية                                                                                                                                  | 1 | 1.0 |
| غلاء المواد الأولية ضعف السوق المحلية                                                                                                                                                                | 1 | 1.0 |
| غلاء المواد الأولية ضعف القوة الشرائية                                                                                                                                                               | 1 | 1.0 |

|                                                                                                                                                     |     |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| غلاء المواد الأولية عدم وجود محروقات عزوف المواطنين عن شراء الحبوب نظراً لارتفاع أسعارها                                                            | 1   | 1.0   |
| غلاء سعر المازوت لا يوجد استقرار بأسعار الصرف لا يوجد كهرباء بشكل كافي                                                                              | 1   | 1.0   |
| قانون التجارة الداخلية وحماية المستهلك الجديد إجازات الاستيراد منصة تمويل المستوردات                                                                | 1   | 1.0   |
| قانون حماية المستهلك ضعف القدرة الشرائية صعوبة استيراد المنكهات                                                                                     | 1   | 1.0   |
| قلة المبيعات عدم وجود بيئة تصديرية مشجعة غلاء أسعار المواد وبالتالي انخفاض نسبة الأرباح                                                             | 1   | 1.0   |
| قلة المبيعات غلاء أسعار المواد وبالتالي انخفاض نسبة الأرباح قلة المنكهات والمواد الملونة وصعوبة استيرادها                                           | 1   | 1.0   |
| قلة المبيعات منافسة البضائع المهربة عدم وجود عمال                                                                                                   | 1   | 1.0   |
| قلة اليد العاملة الخبرة صعوبة تأمين المحروقات والمخصصات غير كافية صعوبة استيراد الأقمشة والجلديات وغلاء الأسعار محلياً مقارنة بدول مثل الصين وغيرها | 1   | 1.0   |
| قلة تواجد المواد الأولية وفي حال تواجدها تكون أعلى من السعر العالمي رداءة المواد الأولية قلة المحروقات                                              | 1   | 1.0   |
| قلة تواجد المواد الأولية وفي حال تواجدها تكون أعلى من السعر العالمي غلاء المواصلات وبالتالي زيادة كلفة المنتج رداءة المواد الأولية                  | 1   | 1.0   |
| قلة توفر العمالة الماهرة                                                                                                                            | 1   | 1.0   |
| قلة جودة المواد الأولية الوطنية صعوبة الاستيراد توفر معكرونة الصابون بأسعار أرخص في الصين وماليزيا وغيرها وبأنواع واللوان مختلفة                    | 1   | 1.0   |
| قلة جودة المواد الأولية الوطنية قلة وجود اليد العاملة الماهرة عدم استقرار العملة المحلية                                                            | 1   | 1.0   |
| كلف الإنتاج المرتفعة صعوبة استيراد المواد الأولية قلة تصريف المنتجات                                                                                | 1   | 1.0   |
| كمية المحروقات المخصصة غير كافية عدم وجود أسواق محلية بشكل جيد عدم وجود مواد أولية لا يوجد                                                          | 1   | 1.0   |
| منصة التمويل المحروقات الكهرباء                                                                                                                     | 1   | 1.0   |
| منصة التمويل للمستوردات                                                                                                                             | 1   | 1.0   |
| منصة تمويل المستوردات قلة جودة المواد الأولية الوطنية قلة وجود اليد العاملة الماهرة                                                                 | 2   | 2.0   |
| نقص في المواد الأولية                                                                                                                               | 1   | 1.0   |
| هجرة اصحاب العقول والخبرات من المهندسين والكيميائيين وغيرهم التكاليف الزائدة لمصادر الطاقة تقلب الاسعار                                             | 1   | 1.0   |
| Total                                                                                                                                               | 100 | 100.0 |

### المصدر نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي 2% يعانون من منصة تمويل المستوردات، قلة جودة المواد الأولية الوطنية، قلة وجود اليد العاملة الماهرة

### 3-4 اختبار الفرضيات:

#### 3-4-1 الفرضية الأولى H1:

يؤثر تطبيق برنامج تنمية القدرات في رفع أداء الكادر الإداري وبالتالي تأهيل كوادر خبيرة وفرق عمل فعالة تخدم القطاع الصناعي:

— لاختبار الفرضية الأولى قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق برنامج تنمية القدرات ورفع أداء الكادر الإداري، وقد ظهرت النتائج كالتالي:

**الجدول (29-3) تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق برنامج تنمية القدرات ورفع أداء الكادر الإداري**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .872 <sup>a</sup> | .761     | .759              | .17295                     | .761              | 312.029  | 1   | 98  | .000          |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

— يظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط 0.872 وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين تطبيق برنامج تنمية القدرات ورفع أداء الكادر الإداري

— بلغت قيمة معامل التحديد (0.761)، وهو يدل على أنّ (76.1%) من تغيرات رفع أداء الكادر الإداري تتبع لتغيرات تطبيق برنامج تنمية القدرات.

— وبما أن وبما أنّ  $\alpha = 0.01$ ،  $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha$ ، فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على: لا يؤثر تطبيق برنامج تنمية القدرات في رفع أداء الكادر الإداري وبالتالي تأهيل كوادر خبيرة وفرق عمل فعالة تخدم القطاع الصناعي؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول: يؤثر تطبيق برنامج تنمية القدرات في رفع أداء الكادر الإداري وبالتالي تأهيل كوادر خبيرة وفرق عمل فعالة تخدم القطاع الصناعي.

### 3-4-2 الفرضية الثانية H2:

يؤثر تطبيق برنامج بناء القدرات في سد الفجوات في الغرفة في ظل قلة وجود الخبرات اللازمة في مجالات القانون والاقتصاد والأبحاث:

لاختبار الفرضية الثانية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق برنامج بناء القدرات وسد الفجوات في الغرفة، وقد ظهرت النتائج كالتالي:

**الجدول (30-3) تحليل الانحدار الخطي بين تطبيق برنامج بناء القدرات وسد الفجوات في الغرفة**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .792 <sup>a</sup> | .628     | .624              | .18135                     | .628              | 165.344  | 1   | 98  | .000          |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

— يظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط 0.792 وهو يدل على وجود ارتباط جيد بين تطبيق برنامج بناء القدرات وسد الفجوات في الغرفة

— بلغت قيمة معامل التحديد (0.628)، وهو يدلّ على أنّ (62.8%) من تغيرات سد الفجوات في الغرفة تتبع لتغيرات تطبيق برنامج تنمية القدرات.

— وبما أن وبما أنّ  $\alpha = 0.01$ ،  $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha$ ، فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على: لا يؤثر تطبيق برنامج بناء القدرات في سد الفجوات في الغرفة في ظل قلة وجود الخبرات اللازمة في مجالات القانون والاقتصاد والأبحاث؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول: يؤثر تطبيق برنامج بناء القدرات في سد الفجوات في الغرفة في ظل قلة وجود الخبرات اللازمة في مجالات القانون والاقتصاد والأبحاث.

### 3-5 النتائج والتوصيات:

#### النتائج التي تم الحصول عليها من المقابلات المعمقة:

- تسعى الغرفة إلى القيام بتطوير قائمة مهامها مستقبلاً
- تسعى الغرفة دائماً لإيجاد بدائل تمكنها من تحقيق أعمالها وبلوغ غاياتها
- تسعى الغرفة لتطوير صناعاتها حتى تضاهي الصناعات العالمية
- تسعى الغرفة إلى توسيع نطاق خدماتها وعدم حصرها بخدمات محددة
- تسعى الغرفة إلى توسيع نطاق العمل مستقبلاً على الصعيد الدولي
- لا يوجد لدى الغرفة قسم لإدارة الموارد البشرية وبالتالي لا يوجد لديهم نظام تقييم الأداء للإدارة العليا في الغرفة ويتم تقييم الإدارة الوسطى وبقية الكادر الإداري والموظفين من قبل أشخاص معينين من أعضاء مجلس الإدارة.
- لمست الإدارة والكادر الإداري على مختلف المستويات في الغرفة دور تطبيق برنامج بناء القدرات خاصة على مستوى الإدارة التشغيلية مع وجود بعض الاقتراحات من النواحي اللوجستية لتسهيل مهام كادر بناء القدرات

#### النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل الاستبانة:

- موافقة أفراد العينة على خدمة الزبائن من حيث خدمات تسجيل الأعضاء ومنح شهادات المنشأ بالإضافة إلى الخدمات الأخرى والاستفسارات
- موافقة أفراد العينة على منح شهادات المنشأ للأعضاء الراغبين بتصدير منتجاتهم توضح معطيات منتجاتهم من ناحية المنشأ والكميات المتضمنة في كل شحنة

- موافقة أفراد العينة على خدمات المعلومات من حيث الحصول على تقارير معلومات عن الصناعات والمنتجات المحلية والأدلة التجارية العالمية والفرص التجارية والمعارض الدولية
- موافقة أفراد العينة على خدمات التدريب بالغرفة من حيث التدريبات الإدارية والتدريبات الفنية
- موافقة أفراد العينة على مدى معرفة وتفهم الغرفة للمشاكل التي تواجه صناعتهم
- موافقة أفراد العينة على سرعة تجاوب الغرفة مع طلباتهم وشكاويهم
- موافقة أفراد العينة على تغطية الغرفة لاحتياجات عملهم
- موافقة أفراد العينة على قدرة الغرفة على التأثير في التشريعات المؤثرة بعمل الصناعي
- موافقة أفراد العينة على المساعدة التي يتلقاها الصناعي من الغرفة بخصوص العمالة
- موافقة أفراد العينة على المساعدة في تذليل العقبات أمام مستلزمات العمل
- موافقة أفراد العينة على للدعم التقني والمعرفي والتوعية التي يتلقوها من الغرفة
- موافقة أفراد العينة على مبادرات الغرفة لتحسين بيئة الاستثمار والأعمال
- موافقة أفراد العينة على استبيان رأيهم حول ما يتعلق بصناعتهم
- موافقة أفراد العينة على استبيان الغرفة حول خدمات وأداء الغرفة
- موافقة أفراد العينة على معرفتهم برسالة ورؤية واستراتيجيات وخطط الغرفة
- موافقة أفراد العينة على إشراكهم بأنشطة وفعاليات الغرفة
- موافقة أفراد العينة على فاعلية التواصل بالغرفة واعلامهم بالمستجدات
- موافقة أفراد العينة على رسوم الانتساب والتجديد لعضوية الغرفة
- وجود أثر لتطبيق برنامج تنمية القدرات في رفع أداء الكادر الإداري وبالتالي تأهيل كوادر خبيرة وفرق عمل فعالة تخدم القطاع الصناعي
- وجود أثر لتطبيق برنامج بناء القدرات في سد الفجوات في الغرفة في ظل قلة وجود الخبرات اللازمة في مجالات القانون والاقتصاد والأبحاث



### 6-3 التوصيات:

- ضرورة مراجعة قائمة مهام الغرفة والعمل على تطويرها مستقبلاً
- ضرورة قيام الغرفة بالمحافظة على جودة خدماتها والسعي لتقديم خدمات جديدة
- ضرورة أن تسعى الغرفة إلى توسيع نطاق العمل مستقبلاً على الصعيد الدولي
- ضرورة إيجاد قسم لإدارة الموارد البشرية وبالتالي وجود نظام تقييم الأداء للإدارة العليا في الغرفة
- ضرورة تخصيص موظف لتسهيل العمليات اللوجستية وتقديم الدعم لقسم بناء القدرات المحدث بالغرفة للمساعدة بخدمات التدريب المقدمة للصناعيين
- ضرورة الاهتمام بخدمات المعلومات من حيث تقديم تقارير معلومات عن الصناعات والمنتجات المحلية والأدلة التجارية العالمية والفرص التجارية والمعارض الدولية
- ضرورة الاستمرار بخدمات التدريب بالغرفة من حيث التدريبات الإدارية والتدريبات الفنية
- ضرورة إنشاء مركز تدريبي للغرفة
- ضرورة تخصيص موظف للتجاوب مع طلبات وشكاوى الصناعيين
- ضرورة العمل على تذليل العقبات أمام مستلزمات العمل
- ضرورة تقديم الدعم التقني والمعرفي والتوعية للصناعيين
- ضرورة الاستمرار لمبادرات الغرفة لتحسين بيئة الاستثمار والأعمال والعمل على تطبيقها
- ضرورة تقرب الغرفة بشكل أكبر من أعضاء الهيئة العامة وسماع الهموم المتعلقة بصناعاتهم
- ضرورة مشاركة أعضاء الهيئة العامة برسالة ورؤية واستراتيجيات وخطط الغرفة المستقبلية
- ضرورة إبقاء الصناعيين على اطلاع بآخر التحديثات وبأنشطة الغرفة بشكل أكبر
- ضرورة أن تسعى الغرفة دائماً لإيجاد بدائل تمكنها من تحقيق أعمالها وبلوغ غاياتها

## المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت محمد (2009). مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو جودة، ه.، & المرابط، م. ر. (2018). تقييم قدرات غرفة صناعة دمشق وريفها. بيروت.
- أبو شرخ، ن. م. (2010). تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. غزة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر.
- الشرعة، عطا الله محمد (2104). إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الشعلان، أريج أحمد حمود؛ الدوسري، سمية محمد ماجد (2022). تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر). المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (38)، العدد (10).
- حسن، ر. م. (2001). إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية ". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- رشدي، عثمان فريد (2013). التدريب المهني. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- سلام، مختار (2015). متابعة وتقييم التدريب. الدولية المتكاملة للتدريب والاستشارات، القاهرة.
- سلطان، م. أ. (1993). إدارة الموارد البشرية. بيروت: الدار الجامعية.
- سلطان، م. أ. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.
- عبد المتعال، محمد سيد أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية الطبعة الثامنة مترجم. دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- محمود، حمدي شاكرا (2006). مهارات التدريب. دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، حائل.

### المراجع الأجنبية:

- Academy, Swiss Connect (2022). The best workshop methods.  
<https://sca.online/blog/workshop-methods/>.
- Bachmann, Hugh; Skerritt, Dominic; McNally, Elizabeth Young (2021). How capability building can power transformation.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/how-capability-building-can-power-transformation#/>.
- Company, M (2001). Effective capacity building in nonprofit organizations. Venture Philanthropy Partners, Washington, DC.
- Doherty, Susan; Mayer, Steven E. (2003). Results of an Inquiry into capacity building programs for nonprofit programs. Effective Communities Project, Minneapolis.
- El Mouallem, L., & Analoui, F. (2014). THE NEED FOR CAPACITY BUILDING IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RELATED ISSUES: A CASE STUDY FROM THE MIDDLE EAST (LEBANON). University of Bradford, Bradford, UK.
- Gautam, Amit (2022). 4 Key Areas To Focus On For Building Employee Capabilities in 2022. [elearningindustry.com](https://elearningindustry.com).
- Harsh, S; Good, K; Bradley, K; Ross, J (2010). Chapter 1: Gaining perspective on a complex task: A multidimensional approach to capacity building. Edvantia, Appalachia Regional Comprehensive Center.
- Kövesi, K., Langie, G., Gardner, A., Griffiths, J., Kálmán, A., & Lönngren, L. (2022). International practice of capacity building in engineering education: a comparative case study.
- Lammert, J. D., Johnson, L., & Fiore, T. A (2015). Conceptualizing Capacity Building. the U.S. Department of Education, Office of Special Education Programs (OSEP).
- Light, Paul C.; Hubbard, Elizabeth T.; Kibbe, Barbara (2004). The Capacity Building Challenge.
- Nations, United (2020). Capacity Development. United Nations Development Group.
- UNDP. Capacity Assessment Methodology. Capacity Development Group Bureau for Development Policy.

- Wing, Kennard T. (2004). Assessing the Effectiveness of Capacity-Building Initiatives: Seven Issues for the Field. Sagepub.
- Yamoah, E. E. (2014). The Link between Human Resource Capacity Building and Job Performance. International Journal of Human Resource Studies.

الملاحق

## ملحق 1 استمارة مقابلة

|  |                                                 |
|--|-------------------------------------------------|
|  | الاسم                                           |
|  | المنصب الحالي                                   |
|  | تاريخ الالتحاق بالغرفة                          |
|  | تاريخ استلام المنصب الحالي                      |
|  | تسلسل الترقي الوظيفي                            |
|  | المهام الرئيسية                                 |
|  | ماهي التدريبات التي تلقيتها داخلية<br>خارجية    |
|  | ماهي رسالة الغرفة                               |
|  | ماهي رؤية الغرفة                                |
|  | ماهي الخدمات التي تقدمها الغرفة                 |
|  | هل هناك خدمات مطلوبة وغير مقدمة حاليا من الغرفة |
|  | ماهي المشاكل التي تعترض عملك                    |
|  | ماهي التطويرات المطلوبة لأداء عملك              |
|  | اختبار أداء العمل                               |

ملاحظات:

## ملحق 2 استمارة استبيان

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

السيد المحترم.....

السيدة المحترمة.....

تحية طيبة وبعد...

السادة الصناعيين المحترمين:

صممت هذه الاستبانة لاستطلاع آرائكم الهامة واللازمة لأغراض البحث العلمي ولاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الافتراضية السورية، وبهدف تقييم برنامج بناء القدرات المطبق في غرفة صناعة دمشق وريفها لتحسين آلية العمل في غرفة صناعة دمشق وريفها والخدمات المقدمة للقطاع الصناعي. لذا يرجى منكم الإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة وحيادية، ولن تستخدم هذه الإجابات إلا لأغراض هذا البحث كما أنها ستعامل بسرية تامة.

مع كامل التقدير لتعاونكم ولكم جزيل الشكر.

This questionnaire is designed to survey your important opinions necessary for scientific research purposes and to complete the requirements for obtaining a master's degree in Business Administration at the Syrian Virtual University, and with the aim of evaluating the capacity building program applied in the Damascus Chamber of Industry to improve the mechanism of work in the Damascus Chamber of Industry and the services provided to the industrial sector.

الباحثة

م. هديل رياض طيفور

إشراف:

د. إياد زوكار

|                                                                                    |                          |                         |        |                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    |                          |                         |        | الاسم                                                                                                                                   |
|                                                                                    |                          |                         |        | اسم المنشأة                                                                                                                             |
|                                                                                    | تاريخ الانتساب<br>للغرفة |                         | الدرجة | رقم عضوية الغرفة                                                                                                                        |
|                                                                                    |                          |                         |        | الصناعة                                                                                                                                 |
|                                                                                    |                          |                         |        | اللجان المشارك بها                                                                                                                      |
|                                                                                    |                          |                         |        | عنوان المنشأة الأصلية                                                                                                                   |
|                                                                                    |                          |                         |        | عنوان المنشأة الحالية                                                                                                                   |
|                                                                                    |                          |                         |        | وضع المنشأة الأصلية                                                                                                                     |
|                                                                                    |                          |                         |        | عدد العمال<br>الحاليين                                                                                                                  |
|                                                                                    |                          |                         |        | عدد العمال في الحالة<br>الطبيعية                                                                                                        |
| تقييم خدمات الغرفة                                                                 |                          |                         |        |                                                                                                                                         |
| تقييمك لمستوى إنجازها<br>غير موافق مطلقاً - غير موافق - حيادي - موافق - موافق بشدة |                          | كم مرة طلبت هذه الخدمة؟ |        | اسم الخدمة                                                                                                                              |
|                                                                                    |                          |                         |        | 1. مركز خدمة الزبائن: خدمات تسجيل الأعضاء ومنح شهادات المنشأ بالإضافة إلى الخدمات الأخرى والاستفسارات                                   |
|                                                                                    |                          |                         |        | 2. شهادات المنشأ: منح شهادات المنشأ للأعضاء الراغبين بتصدير منتجاتهم توضح معطيات منتجاتهم من ناحية المنشأ والكميات المتضمنة في كل شحنة. |



|  |  |                                                                                                                              |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |                                                                                                                              |
|  |  | 3. خدمات المعلومات: تقارير معلومات عن الصناعات والمنتجات المحلية والأدلة التجارية العالمية والفرص التجارية والمعارض الدولية. |
|  |  | 4. خدمات التدريب:<br>دورات فنية<br>دورات إدارية                                                                              |

### تقييم أداء الغرفة

| غير موافق مطلقاً - غير موافق - حيادي - موافق - موافق بشدة | النشاط / المهمة                                               |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                                           | مدى معرفة و تفهم الغرفة للمشاكل التي تواجه صناعتك             |
|                                                           | سرعة تجاوب الغرفة مع طلباتك وشكاويك                           |
|                                                           | تغطية خدمات الغرفة لاحتياجات عمالك                            |
|                                                           | قدرة الغرفة على التأثير في التشريعات المؤثرة بعملك            |
|                                                           | المساعدة التي تتلقاها من الغرفة بخصوص العمالة                 |
|                                                           | المساعدة في تذليل العقبات أمام مستلزمات العمل                 |
|                                                           | الدعم التقني والمعرفي والتوعية التي تتلقاها من الغرفة         |
|                                                           | مبادرات الغرفة لتحسين بيئة الاستثمار والأعمال                 |
|                                                           | قيام الغرفة باستبيان رأيك حول ما يتعلق بصناعتك                |
|                                                           | قيام الغرفة باستبيان رأيك حول خدمات وأداء الغرفة              |
|                                                           | إعلامك وتعريفك برسالة ورؤية واستراتيجيات وخطط الغرفة (مكتوبة) |
|                                                           | اشراكك بأنشطة وفعاليات الغرفة                                 |
|                                                           | فعالية تواصل الغرفة معك واعلامك بالمستجدات                    |
|                                                           | رسوم الانتساب والتجديد لعضوية الغرفة                          |

عدد أهم ثلاثة أسباب لانتسابك لغرفة الصناعة:

-1

-2

-3

ذكر ثلاثة مقترحات يمكن أن تقدمها للغرفة لتحسين أعمالها وأنشطتها وخدماتها:

-1

-2

-3

اذكر أهم ثلاثة مشاكل تعاني منها في صناعتك:

-1

-2

-3

شكراً لتعاونكم

**Syrian Arab Republic**

**Ministry of Higher Education**

**Syrian Virtual University**



**The impact and effectiveness of implementing capacity  
building programs for human resources in improving the  
performance of the administrative staff**

**Research submitted to obtain a master's degree in Business  
Administration**

**Prepared by:**

**Hadeel Riyad Tayfour  
(hadeel\_156545)**

**Thesis Supervisor:**

**Dr: Iyad Zukar**

**2023**