

أثر التدريب والتطوير في تحسين بيئة العمل (كفاءة الاتصال التنظيمي – العمل بروح الفريق – المشاركة والتمكين) في المنظمات الدولية العاملة في سوريا

دراسة حالة منظمة الصحة العالمية

The impact of training and development in improving the work environment (organizational communication efficiency – teamwork – participation and empowerment) in international organizations operating in Syria

Case study of the World Health Organization

اسم الطالب:

خالد صالح حياته

اشراف:

الأستاذ الدكتور: عبد الحميد الخليل

الفهرس:

ب	الفهرس:
ث	الإهادء:
ج	الملخص:
خ	Abstract:
1	الفصل الأول: الإطار العام.
1	المقدمة:
2	الدراسات السابقة:
7	مشكلة البحث وتساؤلاته:
9	أهمية البحث:
9	أهداف البحث:
10	منهج البحث:
10	حدود البحث:
12	الفصل الثاني: الإطار النظري.
12	المبحث الأول: التدريب والتطوير
12	2.1.1 التمهيد:
12	2.1.2 مفهوم الموارد البشرية:
13	2.1.3 مفهوم التدريب والتطوير:
15	2.1.4 مفهوم البرامج التدريبية:
19	2.1.5 أهمية التدريب والتطوير:
22	2.1.6 أنواع برامج تدريب وتطوير الموظفين:
26	المبحث الثاني: بيئة العمل
26	2.2.1 التمهيد:
27	2.2.2 مفهوم بيئة العمل:
27	2.2.3 أهمية بيئة العمل:
28	2.2.4 خصائص بيئة العمل:
30	2.2.5 أبعاد بيئة العمل:
30	2.2.6 كفاءة الاتصال التنظيمي:
31	2.2.7 العمل بروح الفريق:
33	2.2.8 المشاركة والتمكين:
36	الفصل الثالث: الإطار العملي.

36.....	ثانياً: تصميم الاستبانة.....
36.....	ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة.....
36.....	رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
37.....	خامساً: صلاحية البيانات للتحليل الاحصائي.....
40.....	سادساً: الإحصاءات الوصفية للدراسة:.....
42.....	سابعاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة.....
48.....	النتائج:.....
57.....	الوصيات:.....
58.....	آليات التطبيق:.....
59.....	المراجع:.....
60.....	الملحق.....
62.....	الاستبيان:.....
62.....	

إلى كل من قدم لي المساعدة لإنجاز هذا البحث سواء بالعمل أو بالنصيحة

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق إلى الدكتور المشرف عبد الحميد الخليل لما منحه

لي من وقت، وجهد، وتوجيهات قيمة، وإرشاد.

ولجنة التحكيم والكادر التدريسي في المعهد العالي لإدارة الأعمال على جدهم ووقتهم على مدى عامين

والمعلومات القيمة التي قدموها لنا.

واخص بالشكر عائلتي (والدي، والدتي الغالية وإخوتي) لما قدموه من تعب ودعم لي منذ الصغر حيث

تعجز كلمات الشكر عن التعبير

الملخص:

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل وبيان مضامين هذه العلاقة في المنظمات من خلال دراسة حالة منظمة الصحة العالمية في الجمهورية العربية السورية، من خلال الاطلاع على واقع البرامج التدريبية في المنظمة وتقييمها، وتحديد أهمية البرامج التدريبية في تحسين بيئة العمل في منظمة الصحة العالمية في سوريا، وتوضيح ابعاد بيئة العمل التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وتوضيح العلاقة والدور التي تلعبه برامج التدريب الخاصة بالعاملين في تحسين بيئة العمل في المنظمات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي أو الوضعي الذي يتم عن طريق وصف وتحليل الظاهرة، وذلك بالاعتماد على الكتب والمقالات والمجلات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من التدريب والتطوير ومحددات بيئة العمل، وذلك بغرض تكوين الإطار النظري للموضوع والإحاطة بكل جوانبه، بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة حالة من خلال إجراء بحث ميداني لدى منظمة الصحة العالمية في الجمهورية العربية السورية، حيث اعتمد فيه الباحث على أداة الاستبيان لجمع المعلومات. وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة الصالحة للتحليل (114) استبياناً تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. ونتائج البحث:

1. توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق جودة بيئة العمل في المنظمات الدولية.
2. توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي.
3. توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق روح فريق العمل.
4. توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق المشاركة والتمكين.

5. لا يوجد أثر معنوي لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق جودة بيئة العمل في المنظمات

الدولية حسب المتغيرات الديموغرافية.

أوصى الباحث:

1. ضرورة تأهيل وتدريب العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية وكل حسب اختصاصه.

2. بناء ميزة تنافسية من خلال تمييز العاملين لدى المنظمة بالخبرة والتأهيل المهني رفيع المستوى

مقارنةً بالمنظمات الأخرى.

3. ضرورة تصميم برامج تدريبية تتلاءم واحتياجات العاملين وتحسن وتطور مهاراتهم بما يضمن

تحقيق الجودة في أداء المهام الموكلة إليهم.

4. الحرص على تحقيق الفعالية في التدريب لمساعدة المنظمة على مواكبة التطوير المستمر.

5. قيام الإدارة في المنظمة بالاطلاع على المراكز التدريبية ومحقق البرامج وجمع المعلومات عنها

ووضع ضوابط الالتزام بها.

Abstract:

The study aimed to investigate and identify the relationship between human resources training and improving the work environment and the contents of this relationship in organizations through a case study of the World Health Organization in the Syrian Arab Republic, by reviewing the reality of training programs in the organization and evaluating them, identifying the importance of training programs in improving the work environment in the World Health Organization in Syria, clarifying the dimensions of the work environment that the organization seeks to achieve, and clarifying the relationship and the role played by training programs for workers in improving the work environment in organizations. The researcher relied on the descriptive or positivist approach, which is done by describing and analyzing the phenomenon, by relying on books, articles, journals and previous studies related to both training and development and the determinants of the work environment, in order to form the theoretical framework of the topic and take note of all its aspects, in addition to adopting a case study approach by conducting field research at the World Health Organization in the Syrian Arab Republic, where the researcher relied on the questionnaire tool to collect information. The number of distributed questionnaires valid for analysis reached (114) questionnaires that were analyzed using the statistical program SPSS version twenty-four and at a significance level of 0.05. As a result of the research:

1. There is a significant relationship between training and development of employees and achieving the quality of work environment in international organizations.
2. There is a significant relationship between employee training and development and achieving organizational communication efficiency.

3. There is a significant relationship between employee training and development and achieving team spirit.
4. There is a significant relationship between employee training and development and achieving participation and empowerment.
5. There is no significant effect of the role of employee training and development in achieving the quality of the work environment in international organizations according to demographic variables.

The researcher recommended:

1. The necessity of qualifying and training employees in the organization at all administrative levels and each according to their specialization.
2. Building a competitive advantage by distinguishing the organization's employees with experience and high-level professional qualification compared to other organizations.
3. The need to design training programs that suit the needs of employees and improve and develop their skills to ensure quality in the performance of the tasks entrusted to them.
4. Ensuring the effectiveness of training to help the organization keep pace with continuous development.
5. The organization's management should review the training centers and the content of the programs, collect information about them, and establish compliance controls.

الفصل الأول: الإطار العام.

المقدمة:

تتطلب بيئة العمل الناجحة توفير العديد من العوامل المهمة التي تساهم في رضا الموظفين وتحقيق أداءً متميز. ومن بين هذه العوامل الحاسمة تأتي أهمية التدريب والتطوير. حيث يعد الاستثمار في تطوير المهارات وتعزيز قدرات الموظفين عنصراً أساسياً لتحقيق تحسين في بيئة العمل.

يعد التدريب والتطوير أحد أهم الاستثمارات التي يمكن أن تقوم بها الشركات لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها. فإذا تم تمكين الموظفين وتزويدهم بالمهارات والمعرفة الازمة للنجاح، ستشهد الشركة بيئة عمل إيجابية ومشجعة تعزز الإنتاجية والابتكار وتحقق النجاح المستدام.

يُعد التدريب والتطوير عملية مستمرة ومنهجية لتعزيز المعرفة وتطوير المهارات وتحسين الأداء في العمل. من خلال توفير الفرص المناسبة للتعلم والتطوير.

تحظى الشركات الناجحة بالإدراك العميق لأهمية التدريب والتطوير في تحسين بيئة العمل. فهي تدرك أن الموظفين المهرة والمتطورين هم أصول حقيقة للشركة ويمكن أن يحدثوا فرقاً كبيراً في أداء العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

يعزز التدريب والتطوير بيئة العمل من خلال العديد من الطرق والفوائد. أولاً، يساعد في تطوير المعرفة والمهارات الفنية والمهنية للموظفين، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية أكبر. ثانياً، يسهم في تعزيز الثقة والرضا لدى الموظفين، حيث يشعرون بالاهتمام والاعتراف بجهودهم وتطورهم المستمر. ثالثاً، يعزز التدريب والتطوير التفاعل والتواصل بين الموظفين ويعزز روح الفريق والتعاون في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب والتطوير يساهم في تعزيز رفاهية الموظفين ورضاهما الشخصي، حيث يمنحهم الفرصة لتحقيق التطور الشخصي والمهني. كما يعزز التدريب والتطوير الابتكار والإبداع في بيئة العمل، حيث يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجههم. يُعد التدريب والتطوير ذا أهمية بالغة على المستويين الفردي والتنظيمي، فمن الناحية الفردية، يُساهم التدريب والتطوير في تحسين أداء الفرد وزيادة مستوى المهارات والمعرفة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والفعالية الشخصية، مما يعزز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

باختصار، يمكن القول إن التدريب والتطوير لهما أثر كبير في تحسين بيئة العمل. فهما يعززان تطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين، ويعززان التواصل والتعاون، ويسهمان في تحقيق رضا الموظفين وتعزيز الأداء العام للشركة. بالاستثمار في التدريب والتطوير، يمكن للشركات بناء فرق عمل قوية ومؤهلة، وتعزيز الابتكار والتفوق التنافسي في سوق العمل.

ستنبعق في أثر التدريب والتطوير في تحسين بيئة العمل، من خلال استكشاف أهمية التعلم المستمر، وتوفير الفرص التطويرية الملائمة، وتطوير القيادة والإدارة الفعالة، وتعزيز ثقافة التفوق والابتكار. سنستعرض أيضًا أمثلة عملية ودراسات حالة توضح كيف يمكن للتدريب والتطوير أن يحدث تحولاً إيجابياً في بيئة العمل ويعزز أداء الموظفين وتحقيق النجاح المؤسسي.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: مسعود، (2011)، دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس)، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع البنوك في مدينة نابلس. حيث اشتملت الدراسة على أربعة أبعاد: التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، ومحنوي التدريب، وأساليب التدرب. وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. واعتمدت على ثلاثة فرضيات رئيسية تمحورت حول مدى تأثير وعلاقة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك الرئيسية والفرعية العاملة في مدينة نابلس، وتم اختيار عينة ملائمة تكونت من موظف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير مهم ومعنوي للتدريب خارج العمل في تحقيق الميزة التنافسية.
 - وجود تأثير معنوي وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب داخل العمل وتحقيق مستوى أعلى من الميزة التنافسية.
 - عدم وجود تأثير لمحنوي التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود تأثير وعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التدريب وتحقيق مستوى أعلى من الميزة التنافسية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهادفة إلى زيادة اهتمام المنظمات بالتدريب والتوعي في استخدام أساليبه لإتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة المستجدات.

الدراسة الثانية: محمد، (2021)، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

وقد تناول هذا البحث معرفة نطاق التدريب تطوير أداء العاملين، للمشاركة في التطوير لقدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع احتياجاتهم. ويهدف هذا أيضاً إلى إظهار الربح من حلقات التدريب، وتحديد المتربين باستخدام قائمة التحقق التي تأخذ مؤشراتها من التدريب والتطوير.

وقد توصلت نتائج التحليل إلى وجود علاقة يمكن أن تنشأ بين البرامج التدريبية وتطوير الأداء.

أوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب جميع المستويات الإدارية زيادة قدرة الإنسان في كافة المجالات.

الدراسة الثالثة: الشريف، (2022)، دور التدريب في مهارات الموظفين والتنمية وتأثيرها على الإنتاج لتحقيق الاستدامة والتطوير.

هدفت الدراسة إلى توضيح الأهمية النسبية والحتمية لدور التدريب في تنمية مهارات العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة مع مراعاة الجوانب البيئية وتأثيراتها، والتعرف على مفهوم التدريب وأهميته. وعناصره وعلاقته بالموارد البشرية، لأنه جزء مهم من إدارة الموارد البشرية، وبعد التدريب أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث ينعكس على الأداء الفردي للعاملين.

وعلى الجميع أن يدركوا متطلبات التنمية في الحاضر والمستقبل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وجمعها في المقابلة. وتضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة. واعتمد الباحثون على الدمج بين المنهج الاستقرائي، والمنهج الاستباطي، والمنهج الوصفي الكمي، وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي تكونت من عينة الدراسة.

من مجتمع مكون من 300 موظف بالشركة و إحصائيات الشركة يبلغ عددها 240 فرداً و 60 عميلاً (سواء موظفين أو عملاء)، حيث تمأخذ عينة عشوائية موزعة على البرامج التدريبية المختلفة والتي بلغت

25% من حجم المجتمع مع استبعاد العينات غير الصالحة تم توزيع (75) استماراة، وبعد اختيار العينة من خلال جدول العينة العشوائية تم الحصول على (65) استماراة موزعة، وقام الباحثون بتحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسبة المئوية: لتحليل إجابات أفراد العينة محل البحث وتوضيح الفروق بينها ومقاييس الاتجاه المركزي (المتوسط والانحراف المعياري SD) لتحديد الوصف الإحصائي لبعض متغيرات البحث وأسلوب التحليل العاملية. بهدف تحديد واستبطاط محددات ذات أهمية واضحة في تقسيم دور التدريب في الإنتاجية وتعزيز التنمية المستدامة، واختصار عدد تلك المحددات من خلال تخصيصها لمجموعة من العوامل الأساسية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

وبطريقة منطقية بحثة تتعلق بحقيقة الاهتمام بإجراء دراسة عن الشركة المعنية وكيفية تطويرها وصياغتها ونشرها وتعديلها وتطويرها، خلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالشركات التركيز على دعم العمليات التدريبية والانتقال من التدريب التقليدي (أي تلك الأساليب التي تعتمد في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات إلى المتدربين عن طريق النقل المباشر من قبل المدرب، أو من خلال الحوار والمناقشة). أبرز أساليب التدريب التقليدية (المحاضرة) (مناقشة، ندوات، مؤتمرات، ندوات، ورش عمل، تدريبات الحساسية، العصف الذهني) إلى التدريب الإلكتروني، وذلك كلما زاد التركيز على التدريب الإلكتروني، وخاصة البرامج الإدارية والفنية، بهدف تحسين وتفعيل العملية الإنتاجية، والتي في وتحقيق دوره رضا العملاء، والذي بدوره يساهم فيبقاء المنظمة أو الشركة.

الدراسة الرابعة: السلوادي، (2022)، أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني، والبالغ عددهم 1250 موظف، وبلغت عينة الدراسة 300 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة أداة الدراسة، وقد تم استخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات، ومعالجتها واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على استراتيجية التدريب والتطوير وبوزن 79.9 %، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة على تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة وحصلت على وزن 82 %.

أوصت الدراسة ما يلي: الاستمرارية والمحافظة على توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا لتطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير، وتكثيف الجهود المبذولة في تطوير البرامج التدريبية وزيادة الدورات الداخلية والخارجية، وتعزيز استخدام الأساليب والطرق الحديثة في العملية التدريبية، وربط الحوافز بمستوى الأداء ومنح الحوافز في وقتها، وتشجيع الموظفين من خلال إشراكهم في صنع القرار وتبني مشاكلهم وحلها بصورة إيجابية.

الدراسة الخامسة: الأحمد، (2022)، تأثير برامج التدريب والتطوير على روح الفريق في الشركات الأردنية.

دراسة تتناول علاقة التدريب والتطوير بتحسين روح الفريق في المؤسسات تعكس أهمية استثمار الشركات في تطوير مهارات موظفيها لتعزيز التواصل والتعاون داخل الفرق العاملة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين روح الفريق في الشركات الحديثة. تم جمع البيانات من عدة شركات كبيرة عبر استبيانات ومقابلات موجهة. أظهرت النتائج بوضوح أن الشركات التي تولي اهتماماً كبيراً لبرامج التدريب والتطوير تشهد تحسيناً ملحوظاً في روح الفريق بين موظفيها.

توضح النتائج أيضاً أن هذا التأثير إيجابي على مستوى الروح الجماعية في الفريق يعود بالفوائد على الشركة بأكملها، من خلال زيادة الإنتاجية والابتكار وتحسين بيئة العمل بشكل عام. بناءً على هذه النتائج، يوصي الباحثون بتعزيز برامج التدريب والتطوير كوسيلة فعالة لتعزيز روح الفريق وتحسين أداء الشركة.

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية دور التدريب والتطوير في تحفيز وتعزيز التعاون والروح الجماعية داخل الفرق العاملة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية أكبر.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

نظراً لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولأن البقاء كان دوماً، للأصلاح والأقدر على استغلال الموارد المتاحة وحيث أنه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل نظام العولمة بانت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها.

ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع المتغيرات. تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين والتطوير، ويمكن تطبيق برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية التي تعمل على تحسين بيئة العمل التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسات.

من خلال قيامي بدراسة استطلاعية على عينة من العاملين في منظمة الصحة العالمية في سوريا، لاحظت وجود اهتمام جيد من قبل المنظمة في تقديم برامج تدريب وتطوير لكل الموظفين في كل المستويات الوظيفية، لاحظت وجود كفاءة في بيئة العمل من حيث الاتصال التنظيمي، والعمل الجماعي، والمشاركة التمكين.

التساؤل الرئيسي الأول:

ما أثر تدريب وتطوير الموظفين في تحسين بيئة العمل في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية العربية السورية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى تأثير تدريب وتطوير العاملين في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي في المنظمة؟

2. ما مدى تأثير تدريب وتطوير العاملين في تحسين روح فريق العمل في المنظمة؟

3. ما مدى تأثير تدريب وتطوير العاملين في تحسين المشاركة والتمكين في المنظمة؟

التساؤل الرئيسي الثاني:

هل يختلف تأثير تدريب وتطوير العاملين في تحسين جودة بيئة العمل باختلاف المتغيرات демографية؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد فروق جوهرية بين الذكور والإإناث في تأثير تدريب وتطوير الموظفين في تحسين بيئة

العمل في المنظمة؟

2. هل توجد فروق جوهرية في تأثير تدريب وتطوير الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل في

المنظمة حسب متغير المؤهل العلمي؟

3. هل توجد فروق جوهرية في تأثير تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع

المنظمات حسب متغير سنوات الخبرة؟

أهمية البحث:

تتبّلور أهمية الدراسة من خلال الدور الحيوي الذي يلعبه العنصر البشري في العمل المؤسساتي وهو المفتاح الحقيقي في تحقيق نجاح أي مؤسسة عاملة ضمن هذا المجال وبالتالي فإن الباحثين والماركز البحثية تسعى إلى بناء الأطر والمناهج الفكرية الخاصة بتطوير هذا العنصر والعمل على تبنيها وبشكل فعال من قبل المنظمات في الواقع العملي ومن أهم هذه الأطر والمناهج هو تدريب العاملين والموظفين، حيث تلعب البرامج التدريبية الدور الأبرز في تحسين بيئة العمل في المنظمات الدولية تحديداً، وفي نفس السياق فإن العنصر البشري المتدرب بشكل جيد يعد السبيل الأمثل لتحقيق أي منظمة لميزة تنافسية متفردة داخل بيئة العمل، وهو الهدف الأهم الذي يحتل الأولوية ضمن الفكر الإداري المعاصر، وبالتالي تستند الدراسة أهميتها من خلال العلاقة التي تربط بين فعالية البرامج التدريبية وتحسين بيئة العمل في المؤسسة.

أهداف البحث:

ان الهدف الرئيسي والأasicي للدراسة يتمثل في تحديد العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل وبيان مضامين هذه العلاقة في المنظمات من خلال دراسة حالة منظمة الصحة العالمية في الجمهورية العربية السورية، وبشكل عام يمكن تحديد أهداف البحث من خلال الأهداف التالية:

- الاطلاع على واقع البرامج التدريبية في المنظمة وتقييمها.
- تحديد أهمية البرامج التدريبية في تحسين بيئة العمل في منظمة الصحة العالمية في سوريا.
- توضيح ابعاد بيئة العمل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- توضيح العلاقة والدور التي تلعبه برامج التدريب الخاصة بالعاملين في تحسين بيئة العمل في المنظمات.

منهج البحث:

لغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي أو الوضعي الذي يتم عن طريق وصف وتحليل الظاهرة، وذلك بالاعتماد على الكتب والمقالات والمجلات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من التدريب والتطوير ومحددات بيئة العمل، وذلك بغرض تكوين الإطار النظري للموضوع والإحاطة بكل جوانبه، بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة حالة من خلال إجراء بحث ميداني لدى منظمة الصحة العالمية في الجمهورية العربية السورية، حيث اعتمد فيه الباحث على أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

حدود البحث:

تقتصر حدود الدراسة على ما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** تقصر هذا الدراسة على علاقة تدريب العاملين والموظفين في تحسين بيئة العمل.

2. الحدود البشرية: موظفي منظمة الصحة العالمية في الجمهورية العربية السورية.

3. الحدود المكانية: منظمة الصحة العالمية في الجمهورية العربية السورية.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

المبحث الأول: التدريب والتطوير

2.1.1. التمهيد:

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

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغيير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج، بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة وأصبح محور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا الفصل توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته، كما يتناول هذا الفصل التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها (مسعود، 2011).

2.1.2. مفهوم الموارد البشرية:

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال؛ وذلك للتتأكد على حقيقة أن الموظفون هم جزء مهم من العمل، ولاعتبارهم أصلاً من

أصول الشركات التي يعملون بها والذي يجب إدارته بفاعلية لتحقيق النجاح، كما أنَّ الموارد البشرية ليست مجرد اسم آخر للموظفين، إذ إنَّها في تعريف أكثر شمولية تمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات من خلال توفير عمليات التوظيف، والتدريب، وتطوير المهارات؛ لتحقيق الفائدة المتوقعة لكلا الطرفين بالأداء المطلوب، وقد يمثل هذا القسم عدداً من الموظفين بدايةً بمدير الموارد البشرية وانتهاءً بالمساعدين، أو أن يكون القسم ممثلاً بموظف واحد ويتم تحديد ذلك نسبةً إلى حجم الشركة أو المؤسسة وعد موظفيها الإجمالي (Chaudhary, 2018).

الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأعمال التي ترتبط بعضها البعض. وهي تمثل في التخطيط والتنظيم وتوجيه الأعمال بجانب الاهتمام بكلة الأعمال التي ترتبط بالعملة البشرية. ويكون الهدف منها هو المحافظة عليهم ومساعدتهم التوعية بإعطائهم طاقة إيجابية من ناحية العمل. بجانب أنها تكون الإدارة العامة بجميع الأعمال التابعة للشركات والمؤسسات. كما عرفت بأنها تكون مسؤولة كاملة عن جميع الموظفين بالمؤسسة ومساعدتهم في الارتقاء بالعمل وحل المشاكل التي تواجههم بجانب تدريبهم على إدارة الأعمال (محمد، 2021).

2.1.3. مفهوم التدريب والتطوير:

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً إلى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"(الشريف، 2022، ص69).

أما محمد خالد حازم فقد عرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"(محمد، 2021، ص69).

ويرى محمد عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءاته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"(الأحمد، 2022، ص225).

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة (Haynes, 2008).

ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة للتدريب تستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي وبالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

2.1.4. مفهوم البرامج التدريبية:

النشاطات التدريبية والطرائق التي تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التدريبية، وتنظم بمتسلسل منطقي في غضون فترة زمنية محددة. وهي عبارة عن برنامج تعليمي مكثف مُكمل؛ وليس برنامجً أساسياً؛ أي أنه يُبنى على خبرات تأسيسية سابقة، ويستهدف فئات معينة وتكون على دراية بالسياق التعليمي ولديهم الرغبة في مواصلة البناء التراكمي للخبرة العلمية والعملية السابقة، وقد يكون حضور الدورة التدريبية بداعٍ شخصي بحث من المتدرب، أو بتحفيز من الإدارة التنفيذية التابع لها المتدرب.

ويتم إعداد البرنامج التدريبي:

يتم إعداد دراسة تحليلية لحاجة المؤسسة إلى التدريب وتتضمن مجموعة بيانات من كل قسم في المؤسسة عن (Vischer, 2017):

1. المشاكل التي يواجهها كل قسم والعوامل التي تسبب في خلق المشاكل.
2. المهارات والتخصصات الموجودة في كل قسم واستعداد كل منها لمواجهة ظروف العمل.

3. احتياجات كل قسم لأنواع أخرى من المهارات خلاف تلك الموجودة.

ويقوم المسؤولين عن التدريب بجمع هذه البيانات من مصادر مختلفة منها المجتمعات التي يعقدها مسؤولي التدريب مع رؤساء الأقسام وجمع البيانات من الإحصاءات الموجودة في المؤسسة عن مستوى الانتاج والتكليف في حالات ترك العمل والوظائف الشاغرة وحوادث العمل الخ ... وبعد جمع المعلومات وتحليلها يتم تقديم تقرير إلى مجلس الإدارة واقناع الإدارة العليا بالتدريب وتوفير الاحتياجات التدريبية وأن يقنعوا مسؤولي التدريب العاملين المشاركين في الدورة التدريبية بأهمية نجاح أهداف التدريب (عباس، .(2003

ويتم تصميم البرنامج وفق:

يتم تصميم البرنامج التدريبي على ضوء نوع السلوك والمعلومات والمهارات المستهدف تغييرها في المتدربين وتحتختلف طريقة التصميم وفقاً للحاجة التي سيليها هذا التصميم وإن التصميم سيمر بعدة خطوات يجب الالتزام بها وهي كما يلي (Vischer, 2017):

الخطوة الأولى: تحديد السلوك المراد تغييره أو المهارات والخبرات والمعلومات التي يمكن استحداثها أو تطويرها عند المتدربين لكي يمكن تصميم البرنامج من تحديد الموضوعات والمناهج التي يجب أن تدخل في البرنامج.

الخطوة الثانية: على الجهة المسئولة عن إعداد وتصميم البرنامج أن تحدد الوقت الذي يحتاجه الفرد لادات التغيير المستهدف في سلوك وخبرات ومعلومات المشاركين في الدورة التدريبية ويتم ذلك من خلال تحديد المحتويات والوقت الذي يستغرق لشرحها وايصالها للمتدربين.

الخطوة الثالثة: تحديد النوع والأسلوب الذي يتم استخدامه في البرنامج التدريبي وعلى المسؤولين عن تصميم البرنامج أن يتعرفوا على نوع التدريب لكي يتمكنوا من تحديد الأسلوب المناسب الذي سوف يستخدم في البرنامج، مثلاً التدريب اداري فإن الأساليب المناسبة لهذا النوع هي المحاضرات، الندوات أو قراءات خاصة. أما إذا كان التدريب للفنيين فإن الأسلوب التطبيقي يكون أكثر ملائمة، وإن عملية تحديد نوع التدريب يعتمد على عملية الإعداد للبرنامج التدريبي حيث يحدد في دراسة تحليلية على المستوى الإداري أو الوظيفي للمشاركين.

الخطوة الرابعة: إعداد الجداول الزمنية للبرنامج وفي هذه الحالة يقوم المسؤولين عن التصميم بتقسيم موضوع البرنامج إلى أجزاء فرعية وبعدها يقومون بتوزيعها على الأيام المحددة لتنفيذ البرنامج فيها ويبين هذا التقسيم ما يتضمن كل يوم من أيام البرنامج من المواد التدريبية وبعدها توزع المواد اليومية إلى ساعات التدريب المقررة ليوم الواحد لكي يتكلف المسؤولين عن التصميم وضع جدول زمني فيه ساعات التدريب اليومية والمواد والمواضيع المصممة لهذه الساعات.

الخطوة الخامسة: تحديد المساعدات ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية والخرائط والرسومات وغيرها التي يمكن الاستفادة منها عند تنفيذ البرنامج التدريبي، وعلى الجهة المسئولة عن تصميم البرنامج أن تراعي في اختيار وسائل الإيضاح أن تكون ملائمة لنوع وأسلوب التدريب المحدد وأن تكون مناسبة لمواد البرنامج التدريبي.

الخطوة السادسة: تحديد نوع وعدد المشاركين في الدورة التدريبية؛ أي على المسؤولين عن تصميم البرنامج أن يحددوا الشروط الواجب توفرها في المرشحين للاشتراك في البرنامج من حيث التأهيل العلمي والإنجازات

العلمية وعدد الدورات التي سبق أن شارك فيها والدرجة الوظيفية وغيرها من الشروط التي تؤهل المتدرب للالتحاق بالدورة التدريبية (عقلي، 2016).

الخطوة السابعة: تحديد المعايير والمقاييس التي تستخدم في تصميم العمل التدريبي أي اختيار أسلوب وطرق التقييم التي ستتبع في قياس مدى فاعلية ونجاح البرنامج التدريبي.

الخطوة الثامنة: تحديد واختيار الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ البرنامج وعادة يكون المسؤول شخص واحد أو يشترك مجموعة من الأفراد الذين يقع على عاتقهم الاختصاصات التدريبية.

الخطوة التاسعة: إعداد خطة الدراسة أو المحاضرة أو التمارين العلمية أو متابعة المكلفين بإعدادها بحيث يقوموا بالإعداد وفقاً للأساليب العلمية والتأكد من قيامهم بهذا الإعداد بشكل صحيح ودقيق.

الخطوة العاشرة: تحديد تكلفة كل خطوة من الخطوات السابقة وبعد ذلك يتم تحديد الميزانية الكلية للبرنامج التدريبي وإذا كان هناك أكثر من برنامج فيتم حساب تكلفة كل برنامج على حدة ثم تجمع تكاليف كل البرامج لإعداد الميزانية الخاصة بالتدريب.

إن إنجازات البرنامج التدريبي تعد الأساس في عملية التدريب إذ أن أي برنامج تدريبي يوضع يجب أن يتم رسم سياسات هادفة مطلوب تحقيقها من خلاله قبل البدء بعملية التدريب ، وتعد خطوة مهمة لابد من القيام بها مما يسهل عملية تحديد الاساليب والوسائل والتكنيات التي يمكن استخدامها في التدريب للوصول إلى هذه الأهداف وإذا لم نستطع تحديد الأهداف قبل البدء بالتدريب ووضع البرامج التدريبية فإنه عمل يكتب له الفشل مما يكلف هدرا في المال والوقت والجهد ، إن الغاية الأساسية من التدريب هو سد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه وذلك من خلال تعلم الفرد في موقع

التدريب وبالتالي تهيئة وإدارة الخبرات في موقع التدريب والتي يحقق من خلالها المتدربين اكتساب المعرفة والمهارة والسلوك المنشود. (Pereira, 2021).

2.1.5. أهمية التدريب والتطوير:

تدريب الموظفين وتطويرهم هو برنامج لفرص التعليمية التي يوفرها أرباب العمل للموظفين. حيث يساعد التدريب الموظفين على تطوير فهم أعمق لدورهم الوظيفي وتحسين أدائهم وتعلم مهارات جديدة.

يركز التطوير على دعم الخطط المستقبلية للموظفين، مما يسمح لهم بتنمية أدوارهم والتخطيط للمستقبل بدلاً من مجرد التركيز على وظائفهم الحالية.

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي (عباس، 2007):

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياپ العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

2. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في افتتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات (السلوادي، 2022).

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على (الأحمد، 2022):

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات الازمة التي تمكّنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية الازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا وبالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة (Becker, 2019).

يعتبر تدريب وتطوير الموظفين أمر أساسى وضروري لنجاح أي مؤسسة وهناك الكثير من الأسباب التي

تدفع إلى تدريب وتطوير الموظفين، وتتضخ أهمية التدريب أيضا فيما يلي (جوهر، 2011).

1. ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلماهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات الازمة لأدائهم بكفاءة
عالية.

2. تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمطلبات الأساسية
للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي من مستوى
أدنى إلى مستوى أعلى، وبالتالي فكل وظيفة متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسؤولياتها.

3. التطور التكنولوجي في أساليب العمل، فقد تحتاج إلى مهارات نوعية خاصة، وعلى ذلك من خلال
التدريب يستطيع إعادة تربية مهارات الأفراد الحالية حتى يستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة
التقنية.

4. زيادة إنتاجية الفرد، حيث أن اهتمام التدريب برفع كفاءة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة ينعكس
ذلك على مستوى أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة
الأداء.

5. التخفيف من الإشراف: إن العمالة المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها ولا تحتاج إلى
إشراف خارجي، فكلما كان العنصر البشري غير مدرب يحتاج إلى إشراف خارجي وكلما كان
العنصر البشري مدرباً نحتاج إلى إشراف أقل.

6. الحد من الحوادث وإصابات العمل.

7. رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة،

فقد يظهر في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيله "التدريب التحويلي"

والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمالة المدرية.

8. زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.

9. تحسين الهيكل التنظيمي، تدريب الموظفين يعتبر أمر مهم للغاية فيساعدهم على التعلم بصورة

منسقة ومرتبة كما أنه يحمي الموظفين من التعلم من خلال الخطأ والتجربة.

10. تدريب الموظفين في مكان عملهم يساعد الشركة على الاستثمار في موظفيها ففي حالة تدريب

الموظفين في المكان الذي يعملون فيه فذلك الأمر سيجعلهم ينتمون إلى المؤسسة بشكل أكبر

كما أن ذلك الأمر سيعمل على رفع وتحسين الموظفين من الجانب المعنوي.

11. كما أن عملية تدريب وتطوير أداء الموظفين يعتبر أمر أساسى ومهم للغاية من أجل تحسين

قدرة وكفاءة الموظفين.

12. تدريب وتطوير العاملين والموظفين أمر هام للغاية من أجل مواكبة تطور وتقدم سوق العمل.

13. المحافظة على الموظفين، فالتدريب والتوظيف يعتبر أمر مهم للغاية بالنسبة للموظف كما أن

التدريب للموظف يشكل شعور مميز للموظف (Chaudhary, 2018).

2.1.6. أنواع برامج تدريب وتطوير الموظفين:

يتم تقسيم برامج التدريب بناء على الكثير من المعايير التي من بينها كلاً من التالي (كشواي، 2018):

1. يصنف البرنامج بناء على الغرض منه سواء كان الغرض إعداد أو حل المشاكل أو تطبيق الكثير

من الإجراءات الخارجية.

2. كما يصنف البرنامج بناء على مكان تنفيذه سواء كان داخل مؤسسة العمل أو خارجها، فالتدريب

الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بهدف تنمية مهارات الموظفين في جانب ما بينما التدريب

الخارجي يكون يتم خارج المؤسسة لأنه يكون متخصص في مجال معين.

3. يتم تصنيف البرنامج أيضًا بناء على نوع الوظيفة فيمكن أن يكون تدريب فني أو تخصصي أو

إداري أو تقني ويتم أن يكون التدريب فردي أو جماعي.

من الممكن أن يتم تقسيم البرامج التدريبية التي تعقدها إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى عدة أنواع

وهي كما يأتي (الطروانة، 2012):

• **البرامج التدريبية التي تركز على تنوير الموظفين الجدد:** تعتبر هذه البرامج من أهم البرامج

التدريبية التي يتم عقدها في المنظمات، وهدفها تنوير الموظفين الجدد وتعريفهم بالمنظمة ومهامها

وأنشطتها والعملاء وتعريفهم بالموظفين الحاليين في المنظمة ووحدات المنظمة المتنوعة.

• **البرامج التدريبية التي يكون هدفها إعداد القادة في المنظمة:** وتهدف المنظمات الناجحة إلى

تكوين الصف الثاني من الموظفين الذين يكون لديهم مؤهلات علمية وعملية والاستعداد الكامل

لقوموا ب مليء المناصب القيادية في المنظمة مثل نائب المدير العام ومساعد المدير العام ومدراء

الدوائر المتنوعة، وبالتالي مثل هذه المستويات الإدارية تتطلب قدرات إدارية وقدرات قيادية ومهام

ومسؤوليات جديدة من المفترض أن يتم تدريبيهم من قبل بعض المتخصصين من أصحاب الكفاءة

العلمية والخبرات العملية.

• **البرامج التدريبية التي يكون هدفها الترقى:** يوجد تطور مستمر للموظف لكي يحقق المسار

الوظيفي وهذا بالتالي فإن من واجب المنظمة أن تقدم المساعدة والمساهمة في تحسين الموظفين

لديها وتزويدهم بالعديد من الدورات التدريبية في المجالات المتنوعة لتحقيق الغايات الشخصية،

حيث تسير غايات الموظف الشخصية مع أهداف المنظمة جنباً إلى جنب ولا تتعارض معها بل

سوف يكون للمنظمة دور في تحقيق أهداف الموظف. وهذا دائماً في إدارة الموارد البشرية المنظمة

يكون هناك فرص للترقى والتقدم الوظيفي للموظفين بشكل مستمر عند وجود شاغر ما هي الدوائر

والوحدات المتنوعة، لذلك يجب على المنظمة أن تعمل على تأهيل الموظفين وتزويدهم بمهارات

والخبرات الضرورية التي يتطلبها الموظف عند الترقية من وظيفة إلى وظيفة أخرى.

• **البرامج التدريبية التي تهتم بأخلاقيات الوظيفة:** يعتبر هذا النوع من التدريب له أهمية خاصة

لما له من أثر كبير في زيادة الولاء والالتزام بآداب المهنة ومساعدة الموظفين على مواجهة التنازل

عن قيم ومعايير المجتمع وتوضيح خطر التستر على الأخطاء، وتوضيح كيفية حل مشكلة

السلوك غير الأخلاقي. وهذا بالتالي فإن الالتزام بآداب المهنة وعدم التستر على الأخطاء سوف

يساعد الموظفين على زيادة الانتماء الوظيفي والتزامهم بأخلاق العمل وقيم المجتمع، وهذا سوف

يؤدي إلى تعديل سلوك الموظفين، ويهم هذ النوع من التدريب على دعم المتدربين بالأخلاق

التي يجب أن يتصرف فيها الموظف ومثل هذه البرامج توجه إلى جميع الفئات الوظيفية أي الإدارة

العليا والإدارة الإشرافية والإدارة التشغيلية.

- **البرامج التدريبية التي تسعى إلى تطوير المعرف أو اكتساب المهارات:** تعتبر هذه البرامج هي البرامج الأساسية التي تعقدها المنظمات في العادة لكي يكسب الموظفين لديها مهارات ومهارات وخبرات جديدة.
- **البرامج التدريبية التي تسعى إلى التقليل من الحوادث والإصابات:** يتوجه هذا النوع من التدريب لحماية الموارد البشرية في المنظمة من الأذى الذي قد تتعرض لها خلال العمل ويتم الاهتمام في مثل هذه البرامج على فئة الإدارة التنفيذية وخاصة العمال الذين يتعاملون مع الآلات بشكل مباشر (الموظفين الذين يعملون في الأماكن الخطرة أو أماكن الصراع في حالة المنظمات الدولية)
- **البرامج التدريبية التي تسعى إلى التدريب على مهارات الاتصال:** يتم تدريب الموظفين في مثل هذه البرامج على مهارات الاتصال ونقل المعلومات بين الموظفين داخل المنظمة أو بين الموظفين ومدراءهم أو بين الرؤساء ومرؤوسيهم، وقد تتعلق البرامج التدريبية التي تهتم بطريقة تناوب الأعمال، البرامج التدريبية التي توجه لتنمية الشخصية، البرامج التدريبية التي تهتم في حل المشاكل والإبداع في المنظمة، وتعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة (عساف، 2009).

المبحث الثاني: بيئة العمل

2.2.1 التمهيد:

بيئة العمل هي الجوانب الاجتماعية والظروف المادية التي يؤدي فيها الفرد وظيفته والتي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على معنويات الموظفين، وال العلاقات في مكان العمل والأداء والرضا الوظيفي وصحة الموظفين. يمكن أن يساعدك فهم ماهية بيئة العمل وما تبدو عليه البيئة الصحية في العثور على صاحب عمل يعزز بيئة عمل إيجابية.

بيئة العمل هي كافة العناصر المحيطة بالموظف والتي تؤثر على أداءه الوظيفي وإنجاحيته في العمل يومياً، وتشمل هذه العناصر ثقافة الشركة أو المؤسسة من التواصل بين الموظفين، وأهداف الشركة ورسالتها.

فلا بد أن تعمل الشركة على تحسين جوانب بيئة العمل، إلى جانب ما تجهز به الشركة من أجهزة وأثاث، بالإضافة إلى الأجزاء التي تُحيط بالموظف سواء سلبية أو إيجابية والتي تؤثر على الحالة النفسية في بيئة العمل والأداء الوظيفي.

بيئة العمل القائمة على مبادئ صحيحة تمنح الفرض للموظفين للنمو والتطور وظيفياً، فهي تتيح لهم معرفة نقاط ضعفهم من مهارات أو معرفة ومن ثم تطويرها عبر الفرص التدريبية التي توفرها لهم الشركة أو المؤسسة، كما أن تواصلهم الفعال مع زملائهم من فريق العمل أو غيره يمنحهم الفرصة للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم (Vischer, 2007).

2.2.2. مفهوم بيئة العمل:

تعمل بيئة العمل الإيجابية على تقييم الحالة المزاجية وتحسين التركيز وتوفير نهج عمل جيد لكل من الموظفين وأصحاب العمل. حيث أن التخطيط المادي لمكان العمل، والمعدات والأدوات المستخدمة، ومستوى الضوضاء والإضاءة، ودرجة الحرارة والتهوية، ومستوى السلامة والأمن كلها عوامل تؤثر على أداء الموظفين. بصرف النظر عن هذه العوامل المادية، تشمل بيئة مكان العمل أيضا الجوانب الاجتماعية والثقافية مثل الثقافة التنظيمية، وأسلوب الاتصال في مكان العمل، والعلاقات بين الزملاء والمشرفين، ومستوى الدعم والتقدير المقدم للموظفين. حيث تعزز بيئة العمل الإيجابية الإنتاجية والإبداع ورضا الموظفين الذي يتم تحديده من خلال التواصل الواضح والعمل الجماعي الفعال والتوع واحترام والالتزام برفاهية الموظفين. من ناحية أخرى، يمكن أن تسبب بيئة العمل السيئة الإجهاد والإرهاق وانخفاض الروح المعنوية، مما قد يؤثر على الأداء الفردي والتنظيمي (Becker, 2019).

2.2.3. أهمية بيئة العمل:

في حين أن البيئة هي عامل اعتبار مهم أثناء البحث عن وظيفة، فإن معظم الشركات الكبرى في العالم تبذل قصارى جهدها لخلق بيئة مكتبية مليئة بالضوء والمشاعر المشجعة لمساعدة الموظفين على بذل قصارى جهدهم في الوظائف الموكلة إليهم.

نتيجة لذلك، تتعكس أهمية بيئة العمل الجيدة في معايير البحث عن عمل للموظفين، كما يقوم أصحاب العمل بتنفيذ تقنيات مختلفة لتحسين جو المكتب. هنا، سوف نستكشف بعض الأهمية الرئيسية لبيئة مكان العمل. يتم تقديمها أدناه (Chaudhary, 2018):

- يمكن لبيئة العمل الإيجابية تحسين رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي، والحد من التوتر وتحسين الصحة العقلية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.
- يمكن أن يعزز الإنتاجية والإبداع، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل. من المرجح أن يكون الموظفون مبدعين ومبتكرين عندما يشعرون بالراحة والدعم في العمل.
- يمكن أن يساعد في تشكيل الثقافة التنظيمية، والتأثير على قيم الموظفين وموافقهم وسلوكياتهم. يمكن أن تساعد بيئة العمل الإيجابية في خلق ثقافة الاحترام والتعاون والثقة.

2.2.4. خصائص بيئة العمل:

1. الأجواء المناسبة:

تتمتع بيئة العمل الصحية بجو هادئ يضمن التركيز في العمل وتجنب التشتت فعندما تعمل في جو يتضمن أقل قدر من العوامل المشتتة، يمكنك أن تنهي مهامك اليومية في الموعد المحدد، مما يجنبك ضغط العمل والإجهاد، ويساعدك على إدارة وقتك وضمان راحتك الجسدية والمعنوية.

2. التواصل المفتوح:

غالباً ما تكون الشركات التي تتميز ببيئة عمل صحية على اتصال فعال بين مختلف أعضائها، سواء بين الموظفين والإدارة أو بين زملاء العمل أنفسهم فعندما تتاح لك إمكانية طرح الأسئلة وتلقي الأجوبة بسهولة، يساعدك ذلك على بناء خبراتك إضافة لشعورك بالتقدير في العمل (Vischer, 2017).

3. الدعم المتبادل:

تتميز بيئة العمل الإيجابية بالاحترام والتفاهم والتعاطف المتبادل بين زملاء العمل وتعزز هذه المشاعر شعورك بالراحة في وظيفتك وبقيمتك فيها على سبيل المثال، عندما يتلقى أحد الموظفين الشكر على أدائه لمهمة ما، يشعر ذلك الموظف بأنه محل تقدير وأن جهوده تساهم في الشركة مما يدفعه للمزيد من العطاء.

بالإضافة إلى ذلك، يسعى المدراء الناجحون إلى دعم موظفيهم إيجابياً بعدة طرق، كتقديم وجبة غداء أو صرف مكافآت على جهود الموظفين الإضافية وهذه الأساليب كلها توفر الراحة للموظفين وتضمن ولائهم للشركة (Becker, 2019).

4. توفير الفرص:

من أبرز فوائد بيئة العمل الصحية توفيرها لفرص التدريب والتطوير لموظفيها وهذا جانب مهم من بيئة العمل لأنه يضمن تقديم الدعم من المدير والزملاء.

5. التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

يجب أن تضمن لك بيئة عملك التوازن الصحي بين حياتك المهنية والشخصية بالتأكيد، من الضروري أن تهتم بعملك وأن تسعى لتطور فيه، ولكن بدون السماح لذلك بالتأثير على حياتك وعلاقاتك وحتى صحتك في النهاية، تشجع بيئة العمل الصحية موظفيها على تحقيق التوازن بين العمل وبقى جوانب الحياة (Haynes, 2008).

أبعاد بيئة العمل: 2.2.5

أبعاد بيئة العمل التنظيمية تشير إلى مختلف الجوانب التي تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم داخل المنظمة. وتتضمن هذه الأبعاد الاتصال الفعال بين الموظفين، وروح العمل الجماعي والتعاون، إلى جانب مستوى المشاركة والتمكين الممنوح للموظفين في عملية صنع القرار وحل المشكلات. هذه الأبعاد تعكس طبيعة العلاقات والتقاعلات داخل البيئة التنظيمية، والتي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية. ومن أهم أبعاد بيئة العمل (Becker, 2019) :

1. الاتصال التنظيمي الفعال: يشير إلى قدرة الموظفين على التواصل بشكل واضح ومنتظم، تبادل المعلومات، وفهم الأدوار والمسؤوليات بشكل مشترك.
2. العمل بروح الفريق: يتضمن مستوى التعاون والتسيير بين الموظفين، والشعور بالانتماء والالتزام نحو تحقيق أهداف المنظمة.
3. المشاركة والتمكين: يشير إلى درجة إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات لهم، وتشجيع المبادرات الفردية.

كفاءة الاتصال التنظيمي: 2.2.6

يشير إلى القدرة على التواصل بوضوح وفعالية بين الموظفين على جميع المستويات التنظيمية، ويتضمن تبادل المعلومات والأفكار والآراء بطريقة مفتوحة وانسية، كما يتطلب فهم مشترك للأدوار والمسؤوليات، وتوحيد الفهم للأهداف والتوجهات التنظيمية، ويساعد الاتصال الفعال على تنسيق الجهود وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام والوظائف (عساف، 2003).

تحرص المنظمات الفعالة على التحكم في عملية الاتصال، باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج وذلك بتوجيهها والتحكم فيها بقصد ضمان الفعالية التنظيمية. وفي معظم الأحيان تتوقف الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجياتهم، على مدى فعالية وكفاءة الاتصال داخل المنظمة. ومن هنا تبرز أهميته في حياة وكيان هذه الأخيرة لضمان استمراريتها وتطورها وتحقيق التعاون والتفاعل والانسجام بين مختلف أطرافها وكذا أثره في اتخاذ القرارات الرشيدة.

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة، وهي السرعة وتقديمها لمعلومات مرتبة وتسجيلها وتخسيصها على شخص معين، وملاءمة شكلها لموضوعها، وكذلك بقاوتها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة. والوسائل الشفهية في الاتصال توفر حصول أطراف على معلومات تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. وبعض وسائل الاتصال ممكّن أن تحفظ في سجلات وملفات؛ وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير.

كما أن الاتصالات تلعب دوراً مهماً داخل الإدارات؛ فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل (الأحمد، 2022).

2.2.7 العمل بروح الفريق:

العمل بروح الفريق يحقق الأهداف بنسبة كبيرة، وجودة عالية، ويختصر الوقت، ويوفر الجهد، ويقلص النفقات، ويحافظ على الطاقات من الهدر، ويحل المشكلات، ويقضي على التكرار والازدواجية في العمل،

ويخلق التوازن في الأداء، ويساهم في تبادل المعارف والخبرات، وتنمية المهارات والقدرات والاستفادة منها بشكل إيجابي.

النجاح لا يقوم على الأفراد؛ فالمنظمة التي تروم تحقيق أهدافها، وتسجيل إنجازات عظيمة، وتحلم أن تتربع على عرش القمة، وتصل للمعالي والمجد، وتصنع لها سمعة براقة، وسجلًا ذهبيًا، فلن تجد ذلك إلا بصناعة فرق العمل التي تعمل بروح الفريق الواحد؛ لتحقق من خلال تلك الفرق أهدافاً فريدة، ومشاركات فاعلة، ونجاحًا دائمًا، وعملاً متميزاً.

ولنعلم أن الإدارة بقيمة روح الفريق الواحد، أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تؤدي للتميز والنجاح وتحقيق الأهداف؛ حيث أنها تقوم على التعاون والرضاء الوظيفي، والجودة، والشفافية، والثقة والأمان، والشمولية والتوعي، والإبداع والابتكار ، والمسؤولية الاجتماعية، والعديد من المركبات التي تاجها النجاح.

العمل بروح الفريق (Teamwork) يُعد أحد أبرز أبعاد بيئة العمل التنظيمية. وهو يشير إلى التفاعل والتعاون البناء بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة (Pereira, 2021).

من أهم خصائص العمل بروح الفريق:

- التواصل الفعال: يتطلب تبادل المعلومات والأفكار بشفافية وانفتاح بين أعضاء الفريق. يمكن هذا من إيصال الرسائل بوضوح، والاستماع والتفاهم المتبادل.
- التكامل والتنسيق: يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل متوازن لتحقيق التكامل والتنسيق في الجهود. هذا يتيح استغلال قدرات وخبرات كل عضو بشكل فعال.

- الثقة المتبادلة: يتطلب بناء جو من التقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق. هذا يعزز الشعور بالأمان النفسي والالتزام تجاه الفريق.
- تحمل المسؤولية: يتطلب أن يكون كل فرد مسؤول عن أداء دوره ومساهمته في تحقيق الأهداف. الأمر الذي يعزز الشعور بالملكية والإحساس بالغرض.
- حل النزاعات بفعالية: قدرة الفريق على التعامل مع الخلافات والخلاف البناء لتعزيز التعاون. بما يُسهم في إدارة التنوع والاختلافات داخل الفريق.
- التعلم المشترك: يتطلب استعداد أعضاء الفريق للتعلم من بعضهم البعض وتبادل الخبرات. هذا يُشجع على التطوير المستمر والابتكار (Chaudhary, 2008).

2.2.8. المشاركة والتمكين:

المشاركة من الناحية النظرية، تُعرف المشاركة على أنها عملية إشراك الأفراد والجماعات في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم. نظريًا، حيث تتطوّر المشاركة على إعطاء الأفراد والجماعات فرصة للتأثير على القرارات المتعلقة بهم، بدلاً من أن يتم اتخاذ تلك القرارات بشكل أحادي من قبل الإدارة العليا.

النظريات المؤسسة لمفهوم المشاركة تشمل نظرية الديمقراطية الصناعية، والنظرية البيروقراطية، ونظرية نظم المعلومات الإدارية. هذه النظريات ترى أن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، تحسين جودة القرارات، وتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية.

ومن خصائص المشاركة (Pereira, 2021):

- المشاركة تُشير إلى إشراك الأفراد والفرق في عملية صنع القرارات والأنشطة ذات الصلة بعملهم.

- تتضمن المشاركة إتاحة الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، والمساهمة في تحديد الأهداف والخطط والسياسات.

- أهداف المشاركة تشمل تعزيز الالتزام التنظيمي، تحسين الأداء، وتطوير مهارات الأفراد.
- أشكال المشاركة تتتنوع من مجرد توفير المعلومات إلى إشراك الأفراد في عملية صنع القرار بشكل مباشر.

والتمكين من الناحية النظرية، يُعرف التمكين على أنه عملية منح الأفراد أو الجماعات السلطة والموارد والفرص اللازمة لتحقيق أهدافهم الخاصة. النظريات المؤسسة لمفهوم التمكين تشمل نظرية التحفيز الذاتي، ونظرية القوة الاجتماعية، ونظرية التعلم الاجتماعي. النظريات ترى أن تزويد الأفراد بالسلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية، وتحسين الإبداع والابتكار، وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية. التمكين ينطوي على توزيع السلطة بشكل أفقى في المنظمة بدلاً من الهرمي.

ومن خصائص التمكين:

- التمكين يعني بتزويد الأفراد بالسلطة والمسؤولية والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- يتضمن التمكين منح الأفراد الاستقلالية والحرية في التصرف وإنجاز المهام دون تدخل مباشر من الإدارة.
- أهداف التمكين تشمل تعزيز الشعور بالملكية والانتماء، زيادة الدافعية والإبداع، وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

- أبعاد التمكين تتضمن التقويض، تتميم المهارات، توفير المعلومات، وتشجيع المبادرات الذاتية .(2008 ، Haynes)

الفصل الثالث: الإطار العلمي.

أولاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبيان تم توزيعه الكترونياً على أفراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة الصالحة للتحليل (114) استبياناً تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة وخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار one way anova، واختبار one sample t- test.

ثانياً: تصميم الاستبيانة

تم تصميم الاستبيانة في قسمين أساسيين: القسم الأول: مخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، وقد ضمن القسم الثاني متغيرات الدراسة.

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبيانة

تم اختبار ثبات الاستبيانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عبارتها، حيث تم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل Cronbach's Alpha لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين العبارات " تتراوح قيمة معامل Cronbach's Alpha بين (0-1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (0.60).

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

قيمة معامل الفا كرونباخ	المحور
0.552	البرامج التدريبية
0.890	كفاءة الاتصال التنظيمي
0.741	روح فريق العمل
0.735	المشاركة والتمكين

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.6 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

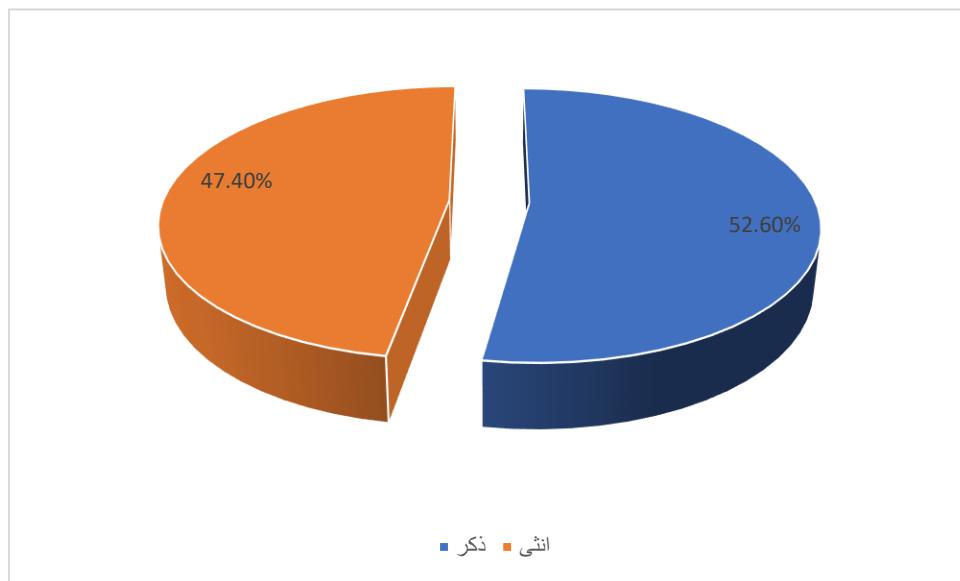
الجدول رقم (2) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	ذكر	انثى
النكرار	60	54
النسبة المئوية	%52.6	%47.4

المصدر: إعداد الباحث

إن ما نسبته 52.6% من أفراد العينة هم من فئة الذكور و 47.4% من أفراد العينة هم من فئة الإناث.

الشكل رقم (1) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



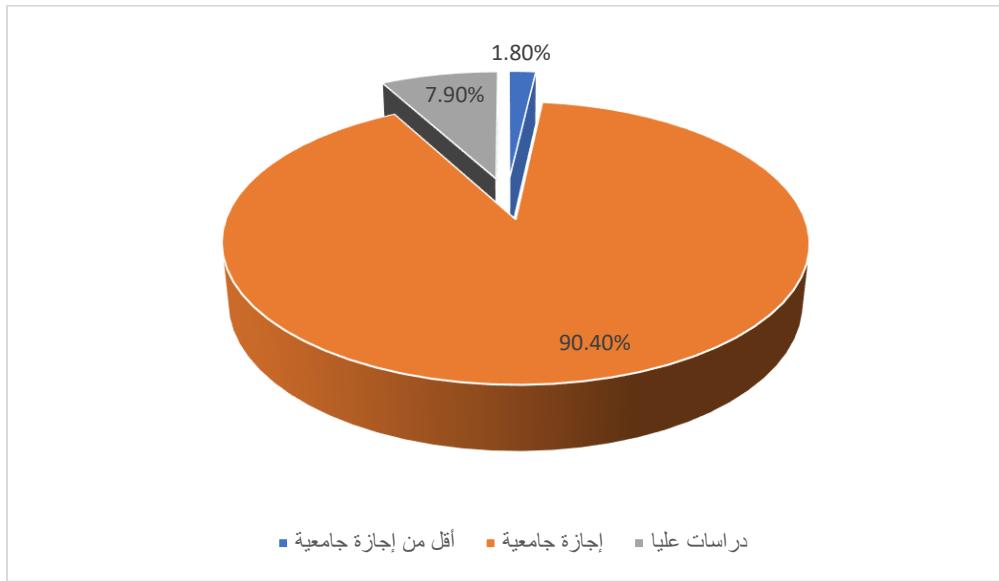
الجدول رقم (3) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	أقل من إجازة جامعية	إجازة جامعية	دراسات عليا
التكرار	2	103	9
النسبة المئوية	%1.8	%90.4	%7.9

المصدر: إعداد الباحث

إن ما نسبته 90.4% من أفراد العينة من الحاصلين على الإجازة الجامعية ويليه ما نسبته 7.9% من أفراد العينة حاصلين على الدراسات العليا ويليه ما نسبته 1.8% من أفراد العينة من فئة أقل من الإجازة الجامعية مما يدل على المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة.

الشكل رقم (2) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



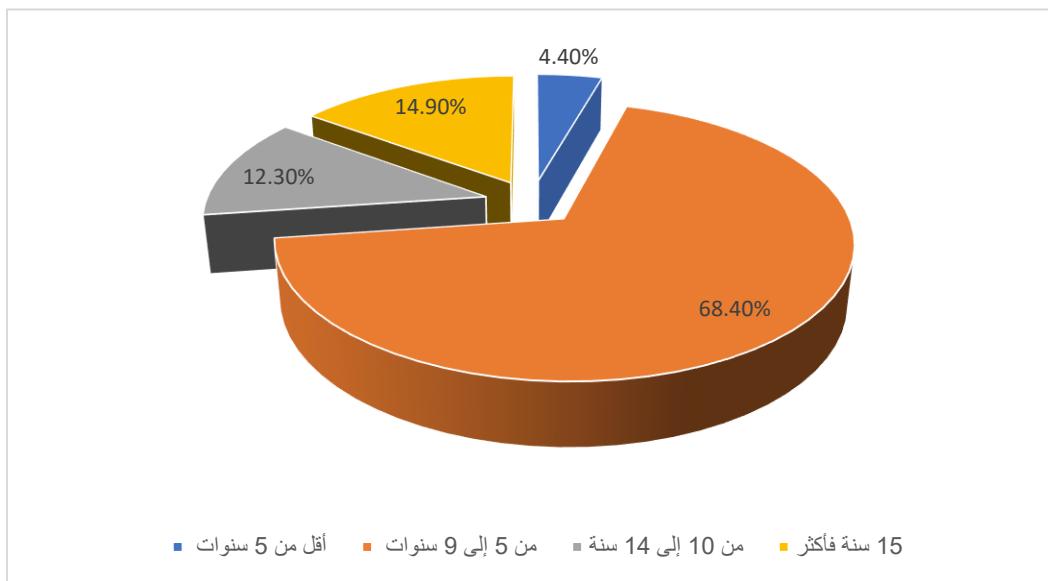
الجدول رقم (4) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	15 سنة فأكثر
التكرار	5	78	14	17
النسبة المئوية	%4.4	%68.4	%12.3	%14.9

المصدر: إعداد الباحث

إن ما نسبته 68.4% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 5 إلى 9 سنوات تليها ما نسبته 14.9% من ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر تليها ما نسبته 12.3% من ذوي الخبرة من 10 إلى 14 سنة مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة.

الشكل رقم (3) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



خامساً: صلاحية البيانات للتحليل الاحصائي

1- مصفوفة الارتباط

تم اختبار مصفوفة الارتباط لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط عالي بين المتغيرات، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون الذي يدل على وجود هذه المشكلة إذا كان معامل بيرسون يساوي أو يزيد عن 80%.

الجدول رقم (5) مصفوفة الارتباط

Correlations					
		التدريب	الكلفة	الجودة	الابداع
التدريب	Pearson Correlation	1	.721**0	.632**0	.372**0
	Sig. (2-tailed)		.0000	.0000	.0000
كفاءة الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	.721**0	1	.653**0	.362**0
	Sig. (2-tailed)	.0000		0.000	.0000

روح عمل الفريق	Pearson Correlation	.632**0	.653**0	1	.535**0
	Sig. (2-tailed)	.0000	.0000		.0000
المشاركة والتمكين	Pearson Correlation	.372**0	.362**0	.535**0	1
	Sig. (2-tailed)	.0000	.0000	.0000	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أظهرت مصفوفة الارتباط وجود ارتباط متوسط بين المتغيرات، وهو ما يؤيد نتيجة اختبار الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة، ويلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود ارتباط خططي عالٍ بين المتغيرات، وهذا يدل على سلامة نموذج الدراسة من مشكلة الارتباط الخططي.

2- اختبار الارتباط الذاتي

يتم إجراء هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج، وذلك بإجراء اختبار (Durbin Watson) حيث تظهر المشكلة إذا كانت القيم المتجاورة للمتغيرات مترابطة مما يؤثر في صحة النموذج، حيث سيظهر أثر غير حقيقي للمتغيرات بدرجة كبيرة جراء ذلك الارتباط، حيث تتراوح قيمة هذا الاختبار ما بين (0 - 4)، فإذا اقتربت قيمة (D.W) من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب، والعكس إذا اقتربت قيمته من (4) فإنه يكون هناك ارتباط سالب قوي، وينعدم وجوده عند القيمة الوسطية للمعاملة. تم التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات، وذلك بإجراء اختبار (Durbin Watson) للالمعاملة. وقد أظهرت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (6) اختبار الارتباط الذاتي

Model	Durbin-Watson
1	1.999 ^a

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة Durbin-Watson قد بلغت (1.999) وهي قيمة قريبة من القيمة الوسطية لمعاملة داربن (2) مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي يؤثر في صحة النتائج.

سادساً: الإحصاءات الوصفية للدراسة:

تضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (7) الأهمية النسبية للموافقات

التقدير	فئات قيم المتوسط الحسابي
درجة موافقة منخفضة جداً	من 1 الى 1.79
درجة الموافقة منخفضة	من 1.8 الى 2.59
درجة الموافقة متوسطة	من 2.6 الى 3.39
درجة الموافقة مرتفعة	من 3.4 الى 4.19
درجة الموافقة مرتفعة جداً	من 4.2 الى 5

المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية للمحور الأول: البرامج التدريبية

النتيجة	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة				
				1	2	3	4	5
موافقة مرتفعة جداً	17.599	0.73441	4.2105	0	7	0	69	38

تقوم الإدارة عدد كافي من البرامج التدريبية في كل عام للموظفين (كشواي، 2006)

موافقة مرتفعة	33.278	0.37432	4.1667	0	0	0	95	19	تحدد الإدارة البرامج التدريبية لكل موظف وفق متطلبات العمل
موافقة مرتفعة	25.901	0.379677	3.92105	0	0	13	97	4	تقدم الإدارة خطة تطوير تدريبية خاصة لكل موظف. (الهبيتي، 2004)
موافقة مرتفعة جداً	30.117	0.48202	4.3596	0	0	0	73	41	برامج التدريب متعددة تقليدية والكترونية
موافقة مرتفعة جداً	30.617	0.43744	4.2544	0	0	0	85	29	تختلف البرامج التدريبية حسب مهام كل موظف ودرجته الوظيفية
موافقة مرتفعة	33.278	0.37432	4.1667	0	0	0	95	19	يوجد ميزانية جيدة في المنظمة من أجل البرامج التدريبية
موافقة مرتفعة	27.124	0.45925	4.1667	0	1	1	90	22	يتنااسب محتوى البرامج التدريبي مع الوقت المخصص له
موافقة مرتفعة	32.852	0.38202	4.1754	0	0	0	94	20	يتم فحص المتدربين في نهاية البرنامج للتأكد من تحقيق الغاية منه
موافقة مرتفعة	21.157	0.56663	4.1228	0	3	3	85	23	تنوع جهات التدريب في المنظمة بين خارجية وداخلية (Groenen, 2011)
موافقة مرتفعة	28.298	0.42365	4.1228	0	1	1	95	17	تنوع برامج التدريب داخل البلد وخارجيه
موافقة مرتفعة	21.348	0.42556	3.8509	0	0	20	91	3	يتم تقييم البرامج التدريبية من قبل المتدربين عند نهايتها
موافقة مرتفعة	37.054	0.30585	4.0614	0	0	2	103	9	أهداف البرامج التدريبية واضحة للموظفين
موافقة مرتفعة	11.060	0.99076	4.0263	0	17	3	54	40	يتم اعتماد التقنيات الحديثة في برامج التدريب
موافقة مرتفعة	23.024	0.50035	4.0789	0	3	1	94	16	يتم اختيار المدربين حسب الخبرة والكفاءة
موافقة مرتفعة	14.098	0.617815	3.81579	1	5	13	90	5	يحدد جدول زمني للبرامج التدريبية عند تصديمها

موافقة مرتفعة	60.364	0.19457	4.1000	114	البرامج التدريبية
---------------	--------	---------	--------	-----	-------------------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جاء المتوسط الحسابي لـكامل المحور 4.1 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.19 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تحرص المنظمات على تدريب وتطوير العاملين من وجهة نظر أفراد العينة.

ومن وجهة نظر الباحث نجد أن العمليات التي تخص التدريب والتطوير في المنظمة هي عمليات واضحة وملمودة من قبل العاملين وجميع العاملين يتلقون تدريبات جيدة في المنظمة، وهذا له مدلول واضح على اهتمام المنظمة في الرأس المالي البشري، والعمل على تطور أداء المنظمة من خلال رفع سوية العمال.

الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني: محور كفاءة الاتصال التنظيمي

النتيجة	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة				
				1	2	3	4	5
موافقة مرتفعة جدا	30.411	0.49277	4.4035	0	0	0	68	46
تساهم البرامج التدريبية في تنمية روح التعاون بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي.								
موافقة مرتفعة جدا	30.166	0.45951	4.2982	0	0	0	80	34
تساهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على حل المشكلات والخلافات بشكل جماعي.								
موافقة مرتفعة	32.473	0.38937	4.1842	0	0	0	93	21
تسعى البرامج التدريبية المختصة المقدمة في تحسين الشعور بالانتماء والولاء تجاه فرق العمل داخل المنظمة.								

موافقة مرتفعة	21.598	0.56807	4.1491	0	3	2	84	25	تساهم البرامج التدريبية في تحسين طرق تنفيذ الأعمال بشكل يحسن نتائج الأعمال
موافقة مرتفعة	21.362	0.54803	4.0965	0	3	3	88	20	تساعد البرامج التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على تبادل الأفكار وتقديم التغذية الراجعة لبناءة ضمن فرق العمل
موافقة مرتفعة	21.216	0.56064	4.1140	0	3	3	86	22	تساهم البرامج التدريبية في تحسين طرق تقييم وإدارة فرق العمل
موافقة مرتفعة جداً	57.142	0.22564	4.2076	114					محور التكلفة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.20 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.22 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تحرص المنظمات على ترشيد التكلفة من وجهة نظر أفراد العينة.

ومن وجهة نظر الباحث، من الناحية الإدارية، يمكن اعتبار التدريب والتطوير للعمال كاستثمار استراتيجي يساعد على تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي وزيادة كفاءته، يعني ذلك أن المنظمة تستثمر في العمال لتحسين كفاءة وجودة الاتصال التنظيمي، وهذا يؤدي في النهاية إلى تحسين بيئة العمل.

الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث: محور روح عمل الفريق

النتيجة	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي						الفقرة
				1	2	3	4	5	
موافقة مرتفعة	25.222	0.46788	4.1053	0	2	1	94	17	تساهم البرامج التدريبية في تنمية روح التعاون بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي.
موافقة مرتفعة	19.640	0.48642	3.8947	0	0	20	86	8	تساهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على حل المشكلات والخلافات بشكل جماعي.
موافقة مرتفعة	24.642	0.44089	4.0175	0	3	1	101	9	تسعى البرامج التدريبية المختصة المقدمة في تحسين الشعور بالانتماء والولاء تجاه فرق العمل داخل المنظمة.
موافقة مرتفعة جداً	26.970	0.51743	4.3070	0	1	0	76	37	تساهم البرامج التدريبية في تحسين طرق تنفيذ الأعمال بشكل يحسن نتائج الأعمال
موافقة مرتفعة	22.968	0.53011	4.1404	0	3	0	89	22	تساعد البرامج التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على تبادل الأفكار وتقديم التغذية الراجعة البناءة ضمن فرق العمل
موافقة مرتفعة	16.626	0.67036	4.0439	0	7	2	84	21	تساهم البرامج التدريبية في تحسين طرق تقييم وإدارة فرق العمل
موافقة مرتفعة	19.790	0.58210	4.0789	0	4	3	87	20	تساعد البرامج التدريبية في تدفق المعلومات الضرورية ضمن الفريق
موافقة مرتفعة	21.107	0.57242	4.1316	0	3	3	84	24	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مخرجات العمل الجماعي
موافقة مرتفعة	24.705	0.48905	4.1316	0	2	1	91	20	تساعد البرامج التدريبية في زيادة فهم أهمية فريق العمل في المنظمة
موافقة مرتفعة	49.780	0.23477	4.0945	114					محور الجودة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جاء المتوسط الحسابي ل كامل المحور 4.09 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.23 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في

حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تحرص المنظمات على تحقيق الجودة من وجها نظر أفراد العينة.

يمكن تلخيص تأثير التدريب والتطوير للعمال على تحسين روح فريق العمل في المنظمة في تحسين مستوى المهارات وتطوير معايير الجودة يؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وتحسين التواصل بين الموظفين والمستفيدين وتحسين إدارة الوقت يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين وتقليل الأخطاء والتأخير في الإنجاز. من الناحية الإدارية، يمكن اعتبار التدريب والتطوير للعمال كاستثمار استراتيجي يساعد على تحقيق روح فريق العمل وزيادة جودتها، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين بيئة العمل في المنظمة.

الجدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية للمحور الرابع: محور المشاركة والتمكين

النتيجة	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي						الفقرة
				1	2	3	4	5	
موافقة مرتفعة	18.666	0.53687	3.9386	0	0	20	81	13	تهتم ادارة المنظمة بالأبداع من اجل تطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية
موافقة مرتفعة	34.293	0.35778	4.1491	0	0	0	97	17	تشجع الادارة في المنظمة كل ما هو جديد في مجال الخدمات والعمل المنظمةي عن طريق التعلم الذاتي
موافقة مرتفعة	18.831	0.61175	4.0789	0	5	2	86	21	تحاول إدارة المنظمة من خلال برامج التدريب على تنمية روح الإبداع لمواجهة التحديات في بيئة عملها
موافقة مرتفعة	25.673	0.47061	4.1316	0	1	3	90	20	تحاول إدارة المنظمة خلال تدريب موظفيها على تنمية مهاراتهم من أجل تحقق المعايير العالمية في تقديم الخدمة
موافقة مرتفعة	21.216	0.56064	4.1140	0	3	3	86	22	تحقق إدارة المنظمة ميزة تنافسية بإبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في التدريب مثل التعليم الإلكتروني وجلسات العصف الذهني
موافقة مرتفعة	24.705	0.48905	4.1316	0	2	1	91	20	تساهم البرامج التدريبية على امتلاك المنظمة تكنولوجيا متقدمة يتفوق بها على منافسيه
موافقة مرتفعة	18.822	0.52746	3.9298	0	0	20	82	12	تساهم البرامج التدريبية على تغطية كل الملاحظات على طريقة عمل المنظمة

موافقة مرتفعة	35.585	0.33952	4.1316	0	0	0	99	15	تساعد البرامج التدريبية على تحقيق تطلعات الموظفين واقتراباتهم حول خدمات المنظمة
موافقة مرتفعة	32.098	0.37057	4.1140	0	0	2	97	15	تحاول إدارة المنظمة أن تكون نتائج البرامج التدريبية ملموسة من قبل الموظفين والعملاء
موافقة مرتفعة	52.769	0.21851	4.0799	114				محور الإبداع والتركيز على الزبون	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جاء المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.07 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.21 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز الوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تحرص المنظمات على تحقيق ميزة الإبداع والتركيز على المستقidiين من وجهة نظر أفراد العينة.

ومن وجهة نظر الباحث، يمكن للتدريب والتطوير أن يحفز الموظفين على المشاركة في جوهر العمليات والقرارات بشكل أفضل. من الناحية الإدارية، يمكن اعتبار التدريب والتطوير للموظفين كاستثمار استراتيجي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين بيئة العمل بها، حيث يؤدي المشاركة والتمكين على تحسين جودة بيئة العمل، ويؤدي ذلك إلى تحسين سمعة المنظمة. من الناحية السلوكية، يمكن اعتبار التدريب والتطوير كمصدر لتحفيز الموظفين وتحسين معنوياتهم، وهذا يؤدي في النهاية إلى تحسين المشاركة والتمكين.

سابعاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام اختبار T – test (One sample T – test) الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من قيمة $a=5\%$ ويتم قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة $a=5\%$.

الإجابة على التساؤل الرئيسي الأول:

ما أثر التدريب والتطوير الموظفين في تحسين بيئة العمل في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية العربية السورية؟

الجدول رقم (12) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للتساؤل الرئيسي الأول

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جودة بيئة العمل	114	4.1274	0.18666	0.01748

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جودة بيئة العمل	64.487	113	0.000	1.12736	1.0927	1.1620

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (64.48)

وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحسين بيئة العمل في المنظمات، الأمر الذي يجب على التساؤل وبالتالي توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الموظفين في تحسين بيئة العمل في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية العربية السورية.

التساؤل الفرعي الأول

ما مدى تأثير تدريب وتطوير العاملين في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي في المنظمة؟

الجدول رقم (13) نتائج تحاليل نتائج اختبار One sample T – test للسؤال الفرعى الأول

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي	114	4.2076	0.22564	0.02113

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي	57.142	113	0.000	1.20760	1.1657	1.2495

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (57.142) وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي، الأمر الذي يجب على السؤال وبالتالي توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي.

تشير النتائج إلى توافق أفراد العينة حول وجود علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وكفاءة الاتصال التنظيمي. هذا يعكس أهمية الاستثمار في برامج التدريب، حيث أن تعزيز مهارات التواصل يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

السؤال الفرعى الثاني

ما مدى تأثير تدريب وتطوير العاملين في تحسين روح فريق العمل في المنظمة؟

الجدول رقم (14) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للتساؤل الفرعي الثاني

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحسين روح عمل الفريق	114	4.0945	0.23477	0.02199

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحسين روح عمل الفريق	49.780	113	0.000	1.09454	1.0510	1.1381

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (49.78)

وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على

وجود علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحسين روح عمل الفريق، الأمر الذي يجب على

التساؤل وبالتالي توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحسين روح عمل الفريق.

تظهر النتائج تأييد أفراد العينة لوجود علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحسين روح العمل

الجماعي. هذا يشير إلى أن برامج التدريب لا تعزز فقط المهارات الفردية، بل تساهم أيضًا في بناء فرق

عمل متماسكة تعزز التعاون والإنتاجية.

التساؤل الفرعي الثالث

ما مدى تأثير تدريب وتطوير العاملين في تحسين المشاركة والتمكين في المنظمة

الجدول رقم (15) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للتساؤل الفرعي الثالث

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحسين المشاركة والتمكين	114	4.0799	0.21851	0.02047

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحسين المشاركة والتمكين	52.769	113	0.000	1.07992	1.0394	1.1205

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (52.769)

وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحسين المشاركة والتمكين، الأمر الذي يجب على التساؤل وبالتالي توجد علاقة معنوية بين تدريب، وتطوير العاملين وتحسين المشاركة والتمكين.

تشير النتائج إلى توافق أفراد العينة حول وجود علاقة معنوية بين تدريب، وتطوير العاملين وزيادة المشاركة والتمكين. هذا يدل على أن تطوير مهارات العاملين يسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ديناميكية.

الإجابة على التساؤل الرئيسي الثاني:

هل يختلف تأثير تدريب وتطوير العاملين في تحسين جودة بيئة العمل باختلاف المتغيرات الديمografية؟

تم اجراء اختبار one way anova لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للأفراد.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل اختبار one way anova للتساؤل الرئيسي الثاني

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.012	1	0.012	0.035	0.722
Within Groups	3.925	112	0.035		
Total	3.937	113			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة sig أكبر من 5% وبالتالي لا تختلف إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب وتطوير الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل، وبالتالي لا يوجد أثر معنوية لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحسين بيئة العمل في المنظمة حسب العوامل الديموغرافية لأفراد العينة.

التساؤل الفرعي الأول: هل توجد فروق جوهرية بين الذكور والإإناث في تأثير تدريب وتطوير الموظفين في تحسين بيئة العمل في المنظمة؟

الجدول رقم (17) نتائج تحليل اختبار one way anova للتساؤل الفرعي الأول

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.002	1	0.002	0.046	0.830
Within Groups	3.935	112	0.035		
Total	3.937	113			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة sig أكبر من 5% وبالتالي لا تختلف إجابات الذكور والإناث حول أثر تدريب وتطوير الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل، وبالتالي لا يوجد أثر معنويّة لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحسين بيئة العمل في المنظمة حسب متغير الجنس.

تظهر النتائج عدم وجود اختلافات ملحوظة في آراء الذكور والإناث حول تأثير تدريب وتطوير الموظفين على تحسين جودة بيئة العمل. هذا يشير إلى أن برامج التدريب يجب أن تكون شاملة وملائمة لجميع الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، لضمان تحقيق نتائج فعالة.

التساؤل الفرعي الثاني: هل توجد فروق جوهرية في تأثير تدريب وتطوير الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل في المنظمة حسب متغير المؤهل العلمي؟

الجدول رقم (18) نتائج تحليل اختبار one way anova للتساؤل الفرعي الثاني

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.0050	2	.0020	.0690	.9330
Within Groups	3.932	111	.0350		
Total	3.937	113			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة sig أكبر من 5% وبالتالي لا تختلف إجابات الأفراد ذوي التأهيل العلمي الأكبر عن غيرهم من ذوي التأهيل العلمي المتدني، حول أثر تدريب وتطوير الموظفين في تحسين بيئة

العمل، وبالتالي لا يوجد أثر معنوية لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحسين بيئة العمل في المنظمة حسب متغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق في وجهات نظر الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المختلفة بشأن أثر تدريب وتطوير الموظفين على تحسين بيئة العمل. يُظهر هذا أن الاستثمار في التدريب يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على جميع المستويات التعليمية، مما يعزز من أهمية تخصيص برامج تدريب تناسب احتياجات جميع العاملين.

التساؤل الفرعي الثالث: هل توجد فروق جوهرية في تأثير تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المنظمات الدولية حسب متغير سنوات الخبرة؟

الجدول رقم (19) نتائج تحليل اختبار one way anova للتساؤل الفرعي الثالث

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.208	3	0.069	2.047	0.111
Within Groups	3.729	110	0.034		
Total	3.937	113			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة sig أكبر من 5% وبالتالي لا تختلف إجابات ذوي الخبرة الأكبر عن الأفراد ذوي الخبرة الأقل حول أثر تدريب وتطوير الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل، وبالتالي لا

يوجد أثر معنوي لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل في المنظمة حسب متغير سنوات الخبرة.

تظهر النتائج عدم وجود اختلافات بين ذوي الخبرة الأكبر وذوي الخبرة الأقل حول تأثير تدريب وتطوير الموظفين على تحسين جودة بيئة العمل. وهذا يعني أن التدريب يجب أن يكون مصمماً ليشمل جميع مستويات الخبرة، مع التركيز على تلبية احتياجات كل مجموعة لضمان تحقيق الفائدة القصوى.

النتائج:

نتيجة الإجابة على تساؤلات الدراسة تم التوصل إلى الآتي:

1- توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق جودة بيئة العمل في المنظمات الدولية.

أ. توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي.

ب. توجد علاقة معنوية بين تدريب وتطوير العاملين وتحقيق روح فريق العمل.

ت. توجد علاقة معنوية بين تدريب، وتطوير العاملين وتحقيق المشاركة والتمكين.

2- لا يوجد أثر معنوي لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق جودة بيئة العمل في المنظمات الدولية حسب المتغيرات الديموغرافية.

أ- لا يوجد أثر معنوي لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق جودة بيئة العمل في المنظمات الدولية حسب متغير الجنس.

ب- لا يوجد أثر معنوي لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق جودة بيئة العمل في المنظمات الدولية حسب متغير المؤهل العلمي.

ت- لا يوجد أثر معنوي لدور تدريب وتطوير الموظفين في تحقيق جودة بيئة العمل في المنظمات الدولية حسب متغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1- ضرورة تأهيل وتدريب العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية وكل حسب اختصاصه.
- 2- ضرورة تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية.
- 3- التوسيع وتكتيف الدورات التدريبية لـإتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة المستجدات فيما يتعلق بمارسات الإدارة المنظمة الحديثة.
- 4- بناء ميزة تنافسية من خلال تمييز العاملين لدى المنظمة بالخبرة والتأهيل المهني رفيع المستوى مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- 5- ضرورة تصميم برامج تدريبية تتلاءم واحتياجات العاملين وتحسن وتطور مهاراتهم بما يضمن تحقيق الجودة فيما يقدمونه من أداء وظيفي.
- 6- الحرص على تحقيق الفعالية في التدريب لمساعدة المنظمة على مواكبة التطور المستمر.
- 7- ضرورة تطوير أساليب التدريب التي يتبعها المنظمة حتى تتماشى مع متطلبات المحيط المتغير وتحفز مواطن الإبداع والأداء الابتكاري لدى الموظفين.
- 8- ضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية وتطويرها وتحديثها بشكل مستمر بطرق وأساليب أكثر حداثة من خلال الاستفادة مما يمتلكه المنظمة من قدرات بشرية ومالية ومعلوماتية والتوسع في استخدام أساليب تدريبية غير متبعة حالياً.
- 9- قيام الإدارة في المنظمة بالاطلاع على المراكز التدريبية ومحفوظ البرامج وجمع المعلومات عنها ووضع ضوابط الالتزام بها.

آليات التطبيق:

1. إجراء تقييم شامل لاحتياجات التدريب لجميع المستويات الإدارية، لتحديد المهارات المطلوبة حسب الاختصاص.
2. تصميم برامج تدريبية متخصصة تشمل ورش عمل ودورات تدريبية تناسب مع التخصصات المختلفة.
3. وضع معايير موضوعية لاختيار المشاركين في الدورات التدريبية، تشمل الأداء السابق، والقدرات الفردية، واحتياجات التطوير.
4. ضمان عملية اختيار شفافة وعادلة من خلال تشكيل لجان مختصة لمراجعة الطلبات.
5. تنظيم دورات تدريبية بشكل دوري، مع التركيز على مواضيع جديدة تتعلق بمهارات الإدارة الحديثة.
6. إقامة شراكات مع الجامعات ومراكز التدريب المحلية والدولية لتوسيع نطاق الدورات التدريبية.
7. تطوير برامج شهادات معترف بها دولياً لتعزيز كفاءة العاملين.
8. تنفيذ نظام تقييم دوري لأداء العاملين، مما يعزز التميز ويحفزهم على تحسين مهاراتهم.
9. إجراء استطلاعات دورية لجمع آراء الموظفين حول احتياجاتهم التدريبية.
10. تصميم برامج تتماشى مع الاحتياجات المحددة التي تم تحديدها من خلال الاستطلاعات، مع التركيز على تحسين جودة أداء الموظفين.
11. وضع آليات لتقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال استبيانات ومقابلات بعد انتهاء الدورات.
12. تعديل البرامج بناءً على نتائج التقييم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
13. تبني أساليب تدريب مبتكرة مثل التعلم الإلكتروني، والمحاكاة، والتعلم المعتمد على المشاريع.
14. تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تتعلق بأساليب التدريب وتطويرها.
15. إجراء تقييم دوري لأساليب التدريب الحالية وتحديثها بناءً على التطورات في المجال.
16. الاستفادة من القدرات البشرية والمالية الحالية في المنظمة لتوسيع نطاق البرامج التدريبية.
17. إجراء بحث شامل حول المراكز التدريبية المتاحة ومحفوظ البرامج المقدمة.
18. وضع ضوابط ومعايير لالتزام بالمحتوى والتأكد من جودته بما يتاسب مع متطلبات المنظمة.

المراجع:
المراجع العربية:

- كشواي، باري، 2006، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
- عبيات، بدر، 2003، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص.12.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2010، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- حازم، محمد خالد، 2010، الرأس المال الفكري والبشري، القاهرة: الدار الجامعية.
- مسعود، ميساء، (2011)، دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس)، فلسطين.
- عقيلي، محمد، 2016، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر.
- عساف، عبد المعطي، 2000، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران.
- جوهر، عبد الله حسين، 2003، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- عباس، سهيلة، علي، علي، 2003، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر.
- محمد، رجاء جاسم، (2021)، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27.
- الشريف، وائل، (2022)، دور التدريب في مهارات الموظفين التنموية وتأثيرها الإنتاج لتحقيق الاستدامة والتطوير.
- السلوادي، عبد الرحمن، (2022)، أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- الأحمد، محمد، (2022)، تأثير برامج التدريب والتطوير على روح الفريق في الشركات الأردنية.

المراجع الأجنبية:

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Facilities*, 29(1/2), 27-37. <https://doi.org/10.1108/02632771111101390>.

Becker, F., & Steele, F. (2019). Workplace design and employee well-being: A meta-analytic review. *Environment and Behavior*, 51(3), 352-383. <https://doi.org/10.1177/0013916517738078>

Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Exploring the relationship between work environment and organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3), 171-182. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a19>

Haynes, B. P. (2008). The impact of the physical work environment on organizational outcomes: A structured review of the literature. *Facilities*, 26(3/4), 178-195. <https://doi.org/10.1108/02632770810855414>

Pereira, Jorge. (2021),"Sustainability, Competitive Advantages and Performance in the Hotel, p109.

Vischer, J. C. (2017). The impact of the work environment on organizational performance: A review of the empirical literature. *Facilities*, 35(7/8), 391-405. <https://doi.org/10.1108/F-01-2016-0004>

Zhu, Leung. (2014), Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: the role of ethical leadership",p.231.

الملحق

الاستبيان:

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- النوع الاجتماعي:

أنثى	ذكر

2- المستوى التعليمي:

دراسات عليا	إجازة جامعية	أقل من إجازة جامعية

3- سنوات الخبرة:

أكثر من 15 سنة	أكثر من 10 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات

ثانياً: البيانات الخاصة:

أولاً: البرامج التدريبية

أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تقدّم الإداره عدد كافٍ من البرامج تدريبية في كل عام للموظفين (كشواي، 2006)	1
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تحدد الإداره البرامج التدريبية لكل موظف وفق متطلبات العمل (عبيدات، 2003)	2
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تقدّم الإداره خطة تطوير تدريبية خاصة لكل موظف. (الهيتي، 2004)	3
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	برامج التدريب متعددة تقليدية والكترونية (الهيتي، 2004)	4
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تختلف البرامج التدريبية حسب مهام كل موظف ودرجته الوظيفية (عبيدات، 2003)	5
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	يوجد ميزانية جيدة في المنظمة من أجل البرامج التدريبية (حازم، 2010)	6
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	يتنااسب محتوى البرامج التدريبي مع الوقت المخصص له (حازم، 2010)	7
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	يتم فحص المتدربين في نهاية البرنامج للتأكد من تحقيق الغاية منه (عقيلي، 2016)	8
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تنوع جهات التدريب في المنظمة بين خارجية وداخلية (Groenen, 2011)	9
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تنوع برامج التدريب داخل البلد وخارجها (Groenen, 2011)	10
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	يتم تقييم البرامج التدريبية من قبل المتدربين عند نهايتها (الهيتي، 2004)	11
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	أهداف البرامج التدريبية واضحة للموظفين (Groenen, 2011)	12
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	يتم اعتماد التقنيات الحديثة في برامج التدريب (عقيلي، 2016)	13
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	يتم اختيار المدربين حسب الخبرة والكفاءة (عساف، 2000)	14
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	يحدد جدول زمني للبرامج التدريبية عند تصميماها (Becker, 2019)	15

ثانياً: بيئة العمل
كفاءة الاتصال التنظيمي

أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تسهم البرامج التدريبية المتطرورة التي تنفذها المنظمة في تحسين قدرات الموظفين على التواصل الفعال داخل المنظمة. (عقيلي، 2016)	1
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تسهم البرامج التدريبية المتطرورة التي تنفذها المنظمة في تطوير مهارات الموظفين في إدارة	2

الاجتماعات والجماعات الجماعية بفعالية. (عباس، 2003)						
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تسهم البرامج التدريبية المتطورة التي تنفذها المنظمة في تخفيض كلفة الإشراف على العاملين. (Becker, 2019)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تسهم البرامج التدريبية المتطورة التي تنفذها المنظمة في تعزيز الثقة والتقاهم بين الموظفين وتحسين جودة الاتصال بينهم. (عقيلي، 2016)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساهم البرامج التدريبية في تقليل كلفة اصلاح الأخطاء (جوهر، 2011)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساهم البرامج التدريبية في تحسين طرق تنفيذ الأعمال بشكل يوفر الوقت والكلفة (جوهر، 2011)
روح عمل الفريق						
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساهم البرامج التدريبية في تنمية روح التعاون بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي. (Becker, 2019)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على حل المشكلات والخلافات بشكل جماعي. (Zhu, 2017)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تسعى البرامج التدريبية المختصة المقدمة في تحسين الشعور بالانتماء والولاء تجاه فرق العمل داخل المنظمة. (عساف، 2000)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساهم البرامج التدريبية في تحسين طرق تنفيذ الأعمال بشكل يحسن نتائج الأعمال (Zhu, 2017)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساعد البرامج التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على تبادل الأفكار وتقديم التغذية الراجعة البناءة ضمن فرق العمل (عقيلي، 2016)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساهم البرامج التدريبية في تحسين طرق تقييم وإدارة فرق العمل (Chaudhary, 2018)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساعد البرامج التدريبية في تدفق المعلومات الضرورية ضمن الفريق (Becker, 2019)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مخرجات العمل الجماعي (Vischer, 2017)
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساعد البرامج التدريبية في زيادة فهم أهمية فريق العمل في المنظمة (Vischer, 2017)
المشاركة والتمكين						
أرفض بشدة	أرفض	أرغم	حيادي	موافق	موافق بشدة	تهتم ادارة المنظمة بالأبداع من اجل تطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية (Chaudhary, 2018)

أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تشجع الادارة في المنظمة كل ما هو جديد في مجال الخدمات والعمل المنظمتي عن طريق التعلم الذاتي (Chaudhary, 2018)	2
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تحاول إدارة المنظمة من خلال برامج التدريب على تنمية روح الابداع لمواجهة التحديات في بيئة عملها (Becker, 2019)	3
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تحاول إدارة المنظمة خلال تدريب موظفيها على تنمية مهاراتهم من أجل تحقيق المعايير العالمية في تقديم الخدمة (عساف، 2000)	4
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تحقق إدارة المنظمة ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في التدريب مثل التعليم الإلكتروني وجلسات العصف الذهني (Haynes, 2008)	5
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساهم البرامج التدريبية على امتلاك المنظمة تكنولوجيا متقدمة يتفوق بها على منافسيه (Pereira, 2021)	6
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساهم البرامج التدريبية على تغطية كل الملاحظات على طريقة عمل المنظمة (جوهر، 2011)	7
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تساعد البرامج التدريبية على تحقيق تطلعات الموظفين واقتراناتهم حول خدمات المنظمة (عباس، 2003)	8
أرفض بشدة	أرفض	أرفض	حيادي	موافق	موافق بشدة	تحاول إدارة المنظمة أن تكون نتائج البرامج التدريبية ملموسة من قبل الموظفين والعملاء (Pereira, 2021)	9