الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

أثر التدريب والتطوير في جودة العمل

(دراسة حالة برنامج NAT لتدريب المعلمين في الأونروا)

The Impact of Training and Development Strategies on Work Quality

A Case Study of the NAT Teacher Training Program at) (UNRWA

بحث أعد لنيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة موارد بشرية

إعداد الطالبة:

نبال بسيكي

الدكتور المشرف:

أ.د فداء ناصر

2024-2025

كلمة الشكر

جزيل الشكر و الامتنان والعرفان والتقدير إلى من كان البوصلة التي وجهتني إلى الدرب الصحيح

إلى من امتلك صبراً لا ينضب إلى من حولت ملاحظاته مسار البحث إلى رحلى استكشاف ممتعة

إلى من كان بعطائه اللامحدود الدافع الأكبر لتجاوز الصعاب

الأستاذ الدكتور فداء ناصر

أصحاب الفضل والأيادي البيضاء التي لم تبخل يوماً بالعطاء

أسمى آيات الشكر للذين كانوا قدوة ولايزالون أركاناً شامخة في الإلهام ووجوهاً مضيئة تهدينا سواء السبيل

إن كان لهذه الرسالة قيمة أو ثمرة فهي من غراسكم قبل أن تكون من جهدي

إلى الدكاترة الأفاضل الأجلاء

الإهـــــــــداء

إلى تلك المرأة التي لم تنحنِ إلا لتنهض أقوى

لم تنكسر إلا لتعيد ترتيب شظاياها .....

إلى من لملمت نورها من رمادها .....

إلى من مضت وكأن الطريق قد خلق لخطواتها

إلى من جمعت شتاتها بيدٍ مرتجفة ونهضت مرة بعد مرة كأن الضوء يولد فيها من جديد

بملامح أنهكها الطريق ، وقلب لم يتوقف يوماً عن المحاولة

إلي أنا ...وفية لأحلامي لم أستسلم يوماً

إلى صوتي حين يختنق الصبر ، إلى من أضاءا قلباً أثقلته الأيام ، امتداد قلبي ، أسباب قوتي

لأنكما الحلم الذي ينهض بي ، واليقين الذي لا يتبدد ، أهديكما ثمرة هذا الجهد لعلها تكون بداية لأحلام أكبر تصنعونها يوما ما .....

أبنائي ..حمزة .. كرم

إلى من كانا أول نبض للثقة في قلبي ،إليكما أهدي ثمرة هذا الجهد ، عرفاناص بجميلكما الذي لايقاس ، وامتناناً لدعائكما الذي كان سنداً لي في كل خطوة

أبي وأمي

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للبحث..... **1**

1-1- مقدمة:..... 1
1-2- مصطلحات البحث:..... 2
1-3- الدراسات السابقة:..... 2
1-4- مشكلة البحث:..... 10
1-5- فرضيات البحث:..... 13
1-6-أهداف البحث:..... 13
1-7- أهمية البحث:..... 14
1-8- متغيرات البحث ونموذجه:..... 15
1-9- منهجية البحث:..... 16
1-10- مجتمع وعينة البحث:..... 16
1-11- حدود البحث:..... 17

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث..... **17**

المقدمة:..... 17

المبحث الأول: التدريب والتطوير..... **18**

تمهيد:..... 18
2-1-1- مفهوم التدريب والتطوير:..... 19
2-1-2- أهمية التدريب والتطوير:..... 21
2-1-3- أهداف التدريب والتطوير:..... 23
2-1-4- أنواع التدريب والتطوير:..... 25
2-1-4- أبعاد التدريب والتطوير:..... 29
2-1-5- تكامل عملية التدريب والتطوير:..... 32

المبحث الثاني: جودة العمل..... **34**

تمهيد:..... 34
2-2-1-مفهوم جودة العمل:..... 34
2-2-2- أهمية جودة العمل:..... 37
2-2-3-أهداف جودة العمل:..... 39
2-2-4- معايير جودة العمل:..... 41
2-2-5- معوقات تطبيق جودة العمل:..... 46
المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل..... 49
تمهيد:..... 49
2-3-1- العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل:..... 49
الخلاصة:..... 53

الفصل الثالث: الإطار العملي..... **54**

تمهيد:..... 54
3-2- مجتمع وعينة الدراسة:..... 55
3-3- أداة الدراسة:..... 56

3-4- دراسة صدق وثبات الاستبانة:..... 57
3-5- خصائص عينة الدراسة:..... 65
3-6- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:..... 66
3-7- اختبار الفرضيات:..... 73
3-8- النتائج:..... 83
3-9- التوصيات:..... 84
المراجع:..... **85**
الملاحق..... **92**

قائمة الجداول

الجدول (1-1) أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية..... 8

الجدول (1-2) خصائص المقابلات في الدراسة الاستطلاعية..... 11

الجدول (3-1) يوضح توزع أفراد مجتمع البحث..... 55

الجدول (3-2) توزع أفراد عينة البحث..... 56

الجدول (3-3) محاور الاستبانة وعدد عباراتها..... 57

الجدول رقم (3-4): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة..... 57

الجدول (3-5) نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة..... 58

الجدول رقم (3-6) اختبار KMO AND BARTLETT'S TEST لمحور البعد (دعم القيادة العليا)..... 58

الجدول رقم (3-7) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (دعم القيادة العليا)..... 58

الجدول رقم (3-8) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (دعم القيادة العليا)..... 59

الجدول رقم (3-9) اختبار KMO AND BARTLETT'S TEST لمحور البعد (أساليب التدريب الحديثة)..... 59

الجدول رقم (3-10) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (أساليب التدريب الحديثة)..... 59

الجدول رقم (3-11) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (أساليب التدريب الحديثة)..... 60

الجدول رقم (3-12) اختبار KMO AND BARTLETT'S TEST لمحور البعد (تنوع البرامج التدريبية)..... 60

الجدول رقم (3-13) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (تنوع البرامج التدريبية)..... 61

الجدول رقم (3-14) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (تنوع البرامج التدريبية)..... 61

الجدول رقم (3-15) اختبار KMO AND BARTLETT'S TEST لمحور البعد (كفاءة العملية التدريبية)..... 61

الجدول رقم (3-16) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (كفاءة العملية التدريبية)..... 62

الجدول رقم (3-17) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (كفاءة العملية التدريبية)..... 62

الجدول رقم (3-18) اختبار KMO AND BARTLETT'S TEST لمحور البعد (جودة العمل)..... 62

الجدول رقم (3-19) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (جودة العمل)..... 63

الجدول رقم (3-20) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (جودة العمل)..... 64

الجدول (3-21) اختبار التوزع الطبيعي لمحاور وأبعاد الاستبانة..... 64

الجدول (3-22) توزع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية..... 65

الجدول (3-23) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (دعم الإدارة العليا)..... 66

الجدول (3-24) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (محور أساليب التدريب الحديثة)..... 67

الجدول (3-25) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (محور تنوع البرامج التدريبية)..... 69

الجدول (3-26) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (محور كفاءة العملية التدريبية)..... 70

الجدول (3-27) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (جودة العمل)..... 71

الجدول (3-28) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الأولى..... 73

الجدول (3-29) اختبار ANOVA..... 74

الجدول (3-30) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى..... 74
الجدول (3-31) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثانية..... 75
الجدول (3-32) اختبار ANOVA..... 76
الجدول (3-33) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية..... 76
الجدول (3-34) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثالثة..... 77
الجدول (3-35) اختبار ANOVA..... 77
الجدول (3-36) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية..... 78
الجدول (3-37) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الرابعة..... 79
الجدول (3-38) اختبار ANOVA..... 79
الجدول (3-39) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية..... 80
الجدول (3-40) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية..... 80
الجدول (3-41) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع..... 81
الجدول (3-42) اختبار ANOVA للفرضية الرئيسي..... 82
الجدول (3-43) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير (عمليات إعادة الهيكلة الإدارية) مع (التميز المؤسساتي)..... 82

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة..... **16**
الشكل (2-1) أهمية التدريب..... **23**
الشكل (2-2) تكامل عمليات التدريب والتطوير في المنظمة..... **33**

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير في جودة العمل من خلال دراسة حالة برنامج NAT لتدريب المعلمين في الأونروا في سورية، وتم اختيار أربعة أبعاد للتدريب والتطوير وهي (دعم الإدارة العليا، أساليب التدريب الحديثة، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية) ودراسة أثرها في جودة العمل، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة بحثية رئيسية في جمع البيانات من عينة نهائية مكونة من 159 مفردة، وتم تطبيق الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إثبات أثر التدريب والتطوير بأبعاده الأربعة في جودة العمل في برنامج NAT لتدريب المعلمين في الأونروا في سورية، حيث جاء ترتيب الأبعاد من حيث قوة التأثير والارتباط: تنوع البرامج التدريبية، دعم الإدارة العليا، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة، وأوصى البحث بتعزيز دور الإدارة العليا في دعم التدريب، وتوسيع استخدام الأساليب الحديثة كالمحاكاة والواقع المعزز، وتنويع البرامج وفق الاحتياجات التخصصية. كما تؤكد على رفع كفاءة التدريب ميدانياً ، وتطبيق مبادئ الجودة والحوكمة لضمان بيئة تدريبية عادلة ومحفزة.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير، جودة العمل، برنامج NAT لتدريب المعلمين.

Abstract

This study aimed to explore the impact of training and development on work quality through a case study of the NAT teacher training program implemented by UNRWA in Syria. Four key dimensions of training and development were examined: senior management support, modern training methods, diversity of training programs, and field-level training efficiency. Adopting a descriptive-analytical approach, the research utilized a structured questionnaire to collect data from a final sample of 159 participants. Statistical analyses—including validity and reliability tests, descriptive statistics, and hypothesis testing—were conducted using SPSS software. The findings confirmed the significant influence of all four dimensions on work quality within the NAT program, with the dimensions ranked by strength of impact as follows: diversity of training programs, senior management support, field-level training efficiency, and modern training methods. The study recommends enhancing leadership engagement in training, expanding the use of innovative techniques such as simulation and augmented reality, tailoring programs to specialized needs, and improving field training standards. It also emphasizes the importance of quality assurance and governance to foster a fair and motivating training environment.

Keywords: Training and development, Work quality, NAT Teacher Training Program.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1-مقدمة:

يعد التدريب والتطوير من الأدوات المحورية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تعزيز أدائها، ورفع كفاءة العاملين فيها، وتحقيق أهدافها التنظيمية، إذ لا يقتصر دورها على تنمية المهارات والمعارف، بل يمتد ليشمل ترسيخ ثقافة التعلّم المستمر والتفاعل الإيجابي مع التغيرات المتسارعة في البيئات التشغيلية، وتكتسب هذه الاستراتيجيات أهمية مضاعفة في السياقات الإنسانية، حيث تُواجه المنظمات تحديات مركّبة تستوجب تطويراً مستمراً للموارد البشرية لضمان جودة الخدمات المقدّمة.

بالمقابل تشكّل جودة العمل عنصراً جوهرياً في بناء بيئة مهنية داعمة ومحفزة، فهي تعكس مدى توافر الظروف والموارد التي تمكّن العاملين من أداء مهامهم بفعالية واستقرار، وتُسهم في تعزيز شعورهم بالرضا والإنتماء والتمكين، ويُعتبر الاستثمار في تحسين جودة العمل داخل المنظمات ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الخدمة وكفاءة الاستجابة لاحتياجات الفئات المستهدفة.

تشهد المنظمات الدولية العاملة في سورية، لا سيما في ظل الأزمات المتراكمة والمتشابكة، ضغوطاً متزايدة لإعادة هيكلة عملياتها وتحديث آلياتها التشغيلية، وتُعد وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) إحدى أبرز الجهات الفاعلة التي تواجه تحديات جسيمة في تقديم خدماتها التعليمية، إذ توفر التعليم لما يزيد عن 50,000 طالب فلسطيني عبر 118 مدرسة في مختلف مناطق سورية، رغم ما تعرّضت له هذه المدارس من أضرار جسيمة نتيجة النزاع المسلّح وتأثيراته على البنية التحتية والموارد البشرية، وفي مواجهة هذا الواقع المعقد، تبنّت الأونروا مجموعة من استراتيجيات التطوير والتحديث، من بينها التحول نحو التعليم الرقمي بعد جائحة كورونا، وتدريب المعلمين على المناهج الجديدة، وإعادة هيكلة الإدارة التعليمية بهدف رفع كفاءة الأداء وتجاوز التحديات التشغيلية. ومن بين هذه المبادرات، يبرز برنامج NAT

لتدريب المعلمين كأحد المساعي المهمة لتعزيز قدرات الكوادر التربوية وتحسين جودة العمل في المدارس التابعة للوكالة.

تبحث الدراسة الحالية في أثر التدريب والتطوير في جودة العمل من خلال إجراء دراسة حالة برنامج NAT لتدريب المعلمين في الأونروا.

2-1-مصطلحات البحث:

- **التدريب والتطوير:** هي عملية منهجية تهدف إلى اتخاذ قرارات مؤثرة على المدى البعيد، تتعلق بتنمية قدرات العاملين في المؤسسة وتطوير أدائهم المهني، بما يشمل المهارات والمعارف والكفاءات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي. وتنبثق هذه الاستراتيجية من الرؤية العامة للمؤسسة، حيث تُستمد أهدافها المستقبلية من الخطط الاستراتيجية الشاملة، لتكون بذلك أداة رئيسة في تحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بجودة العمل (عتيق، 2023، ص9).
- **جودة العمل:** هي مجموعة من الخصائص والظروف التي تحيط بالموظف أثناء تأدية مهامه، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر في صحته الجسدية والنفسية، ودرجة رضاه الوظيفي، ومدى دافعيته وإنتاجيته، وتشمل هذه البيئة جوانب مادية تتعلق بمكان العمل وتجهيزاته، وجوانب اجتماعية تنبع من العلاقات مع الزملاء والإدارة، إضافة إلى أبعاد نفسية وتنظيمية تؤثر على الشعور بالانتماء والأمان والعدالة في التعامل (Sirgy et al., 2001, p243).

3-1-الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- **دراسة (عتيق، 2023) بعنوان: دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة من خلال التطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة

البحرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية من عينة مكونة كم 471 مفردة في الوزارة محل الدراسة، وتم اختبار الفروض البحثية باستخدام برنامج SPSS، وأبرز نتائج الدراسة كان: يوجد تأثير إيجابي معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين.

- **دراسة (سمارة، 2023) بعنوان: أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.**

هدف الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات الدولية الصناعية الواقعة في المحافظات الشمالية بالأردن، وركزت الدراسة على مدى تطبيق خطط تدريبية واضحة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، ومدى انعكاس ذلك على الأداء العام للموظفين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم توزيع 137 استبانة على موظفين في 21 شركة، وهو ما يمثل 50% من مجتمع الدراسة الأصلي، واستهدفت الموظفين بشكل عشوائي، وشملت العينة 650 موظفاً من الشركات الدولية الصناعية في محافظات شمالية، وأظهرت النتائج أن استراتيجية التدريب تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد استراتيجية التدريب 3.90، بينما بلغ متوسط الأداء العام 3.88، وتبين أن صياغة خطة تدريبية واضحة، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعّال، كلها عوامل ترتبط إيجابياً بالأداء، كما لم تُثبت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم خطة التدريب بشكل دقيق وبين الأداء العام، مما يشير إلى أن التنفيذ العملي أهم من التقييم النظري.

- **دراسة (خريسات، 2022) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب على جودة بيئة العمل في القطاع الحكومي الأردني.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب ممثلة بالأبعاد (تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، تقييم التدريب، دعم الإدارة للتدريب) على جودة بيئة العمل بأبعادها (إدارة عبء العمل، العلاقات مع الزملاء، دعم المشرف المباشر،

فرص النمو والتطور، التواصل والمشاركة) في مؤسسات القطاع الحكومي الأردني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 270 مفردة، وتم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب بكافة أبعادها في جودة بيئة العمل بكافة أبعادها باستثناء عدم ظهور أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم التدريب على جودة بيئة العمل في القطاع الحكومي الأردني.

- **دراسة (العزة والسلوادي، 2022) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) على تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد أفرادها 300 مفردة، وتم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة: موافقة أفراد العينة على تحقق استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة، وكذلك تحقق الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، ووجود أثر معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

- **دراسة (محمد دين وآدم، 2020) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أدائهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني.**

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر استراتيجية التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أدائهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 من خلال التطبيق

في دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من 50 مفردة من العاملين في المصرف، وأبرز ما نتائج الدراسة تمثلت في: يؤدي تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير في مجال التعويض والمكافآت إلى ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة العمل في المصرف محل الدراسة.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Saleh & Azimi, 2025) بعنوان: تأثير التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين.**

(Impact of Training & Development (T&D) on Employee's Performance & Productivity (P&P)

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر الحاسم للتدريب والتطوير على تحسين أداء وإنتاجية الموظفين، وتحديداً في سياق منظمة جاك غير الحكومية في باروان بأفغانستان، وباستخدام منهجية بحث كمية، اعتمدت هذه الدراسة تحليل الانحدار الخطي لتقييم البيانات التي جُمعت من عينة من 275 مشاركاً من خلال استبيان صمم لهذه الغاية، بالإضافة إلى ذلك، استُخدمت مصادر بيانات ثانوية لدعم النتائج، التي كشفت عن علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مبادرات التدريب والتطوير وتحسين أداء وإنتاجية الموظفين في منظمة جاك غير الحكومية.

- **دراسة (Sharmila & Chinnathambi, 2024) بعنوان: تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين ونجاح المؤسسة.**

(The Impact of Training and Development Programs on Employee Performance and Organizational Success)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري لبرامج التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين الفردي وتحقيق النجاح المؤسسي، مع التركيز على موقعها ضمن الاستراتيجية التنظيمية ودورها في دعم التنافسية والابتكار والاستدامة، واعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية

شاملة مدعومة بالدراسات النظرية والتجريبية، كما وظّفت منهجاً تحليلياً قائماً على البيانات باستخدام خوارزمية "التعزيز التدريجي"، واستخدمت تحليلاً مبنيّاً على الخوارزميات الذكية لاستكشاف العلاقة التنبؤية بين التدريب والأداء، إلى جانب مراجعة منهجية للأدبيات المتخصصة، ولم تعتمد الدراسة على عينة تقليدية بشرية وإنما استندت إلى نتائج دراسات سابقة وتجارب قطاعية ضمن مراجعة منهجية مستفيضة، وأبرز النتائج تمثلت في: وجود علاقة إيجابية بين تصميم برامج التدريب وتقديمها وتفاعل الموظفين من جهة، وتحسّن الأداء الفردي والمؤسسي من جهة أخرى، ووجود تأثير طويل المدى لبرامج التطوير على تعزيز الابتكار والتنافسية واستدامة المؤسسات، وفعالية تطبيق التحليل الذكي عبر خوارزمية "التعزيز التدريجي" في تقديم تنبؤات دقيقة حول العلاقة بين التدريب والأداء المؤسسي.

- **دراسة (Al Khawaldeh, 2023) بعنوان: أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين: دراسة حالة على موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة معان.**

(The Impact of Training on Improving Employee Performance: A Case Study on Employees in the Directorate of Education of Ma'an District)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة معان في الأردن، وركزت هذه الدراسة على إيجاد بُعد معرفي يُسهم في توضيح مفهوم التدريب وأبعاده (نوع التدريب، مدة التدريب، المدربون) وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وبلغت عينة الدراسة 34 موظفاً وموظفة، أي ما نسبته 40% من مجتمع الدراسة. وقد جُمعت البيانات باستخدام استبانة أعدها الباحث بعد التحقق من صدقها وثباتها، أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن للتدريب بشكل عام تأثيراً متوسطاً على تحسين أداء العاملين، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين الوظيفي بسبب بُعد المدربين، ولكن لا يوجد تأثير في تحسين الأداء من خلال البعدين الآخرين (جودة التدريب، ومدة التدريب)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة بناءً على الجنس.

- **دراسة (Besar et al, 2020) بعنوان: التدريب والتطوير الاستراتيجي: أثره على أداء الموظفين.**

(Strategic Training and Development: The Impact On Employees' Performance)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء الموظفين في إحدى شركات إدارة العقارات في ماليزيا، من خلال اعتماد متغير تابع واحد وهو أداء الموظفين، ومتغير مستقل واحد، وهو استراتيجيات التدريب والتطوير، ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية: تقييم الاحتياجات، وأساليب التدريب والتطوير، والتطوير المهني. وقد اعتمدت هذه الدراسة منهجيات بحثية كمية ووصفية، باستخدام مائة استبيان صحيح مُعبَّأ من قِبل موظفي الشركة.
واستُخدمت أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وحللت البيانات المُجمَّعة باستخدام الإحصاء الوصفي لتمثيل البيانات الخام تمثيلاً دقيقاً. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، يرى الموظفون ضرورة تقييم الاحتياجات قبل اتخاذ قرار التدريب، واستخدام أساليب مناسبة لتقديم التدريب، وضرورة إرساء المزيد من برامج التطوير المهني لتحسين أدائهم.

- **دراسة (Sonone & Deshmukh, 2020) بعنوان: نظرة عامة على تأثير برامج التدريب على جودة حياة العمل.**

(An Overview on Impact of Training Programmes on Quality of Work Life (QWL)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين برامج التدريب وجودة حياة العمل (QWL) وذلك من خلال مراجعة نظرية واسعة للدراسات السابقة، للكشف عن أثر التدريب في تحسين الرضا الوظيفي، والتحفيز، والكفاءة، والتكامل الاجتماعي، وأداء الموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج النظري الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة، حيث تم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل الكتب والأبحاث والمقالات والدراسات السابقة المنشورة، وأبرز النتائج تمثلت في: برامج التدريب تُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة حياة العمل عبر عدة محاور مثل: تطوير المهارات والقدرات الفردية، تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، تحسين

العلاقات الإنسانية والتكامل الاجتماعي في بيئة العمل، تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع، ورفع مستوى الاستقرار النفسي والمادي للموظف.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول (1-1) أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الباحث	هدف الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
عتيق (2023)	دراسة دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة	الاعتماد على استراتيجية التدريب والتطوير كمتغير مستقل. تشابه في منهج الدراسة.	تركيز على التميز المعرفي وليس جودة العمل أو الأداء الوظيفي. اختلاف في بيئة البحث.
سمارة (2023)	دراسة أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات الدولية الصناعية في المحافظات الشمالية	دراسة استراتيجية التدريب كمتغير مستقل، وتشابه في المنهج الوصفي التحليلي.	اختلاف في بيئة البحث. تركيز على الأداء العام دون التطرق إلى جودة حياة العمل أو التميز المعرفي.
خريسات (2022)	دراسة أثر استراتيجية التدريب على جودة بيئة العمل في القطاع الحكومي الأردني	استخدام أبعاد التدريب مثل تحليل الاحتياجات وتقييم التدريب. تشابه في منهج الدراسة.	اختلاف في بيئة البحث.
العزة والسلوادي (2022)	دراسة أثر التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني	تركيز على أبعاد معاصرة للتدريب مثل أساليب حديثة وكفاءة تنفيذ التدريب تشابه في منهج الدراسة.	اختلاف في بيئة البحث.
محمد دين وآدم (2020)	أثر التدريب والتطوير على وعي العاملين بالجودة وتحسين الأداء وفق نظام ISO	دراسة استراتيجيات التدريب والتطوير كمتغير مستقل. تشابه في منهج الدراسة.	لم تدرس جودة العمل. اختلاف في بيئة البحث.
Saleh & Azimi (2025)	أثر التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين في	نفس السياق الإنساني غير الربحي (NGO)، تشابه	تركيز على الأداء والإنتاجية دون الخوض في بيئة العمل

أو جودة حياة العمل. اختلاف في بيئة البحث.	في منهج الدراسة.	منظمة غير حكومية	
لم تدرس جودة العمل كمتغير مستقل. اختلاف في بيئة البحث.	دراسة استراتيجيات التدريب والتطوير.	العلاقة التنبؤية بين برامج التدريب ونجاح المؤسسة عبر خوارزميات ذكية	Sharmila & Chinnathambi (2024)
لم تدرس جودة العمل كمتغير تابع. اختلاف في بيئة البحث.	دراسة استراتيجيات التدريب كمتغير مستقل. تشابه في منهج الدراسة.	أثر التدريب على تحسين الأداء في مديرية التربية والتعليم بمعان	Al Khawaldeh (2023)
لم تدرس جودة العمل كمتغير تابع. اختلاف في بيئة البحث.	دراسة التدريب من المنظور الاستراتيجي.	اختبار أثر التدريب الاستراتيجي في شركة عقارية ماليزية	Besar et al (2020)
اختلاف في منهج البحث و في بيئة البحث.	الربط بين التدريب وتحسين جودة حياة الموظف	مراجعة العلاقة بين التدريب وجودة حياة العمل	Sonone & Deshmukh (2020)

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية، فقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- إثبات العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وجودة العمل كما ظهر في الدراسات (خريسات، 2022، العزة والسلوادي، 2022، Sonone ،Saleh & Azimi, 2025 & Deshmukh, 2020) مما يشكل نقطة انطلاق في إثبات تلك العلاقة ضمن بيئة بحثية جديدة ممثلة في برنامج NAT لتدريب العاملين في منظمة أنوروا.
- تحديد أبعاد التدريب والتطوير بالاعتماد على دراسة (العزة والسلوادي، 2022) والمتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) كونها الأبعاد المطبقة في الدراسة تنسجم مع بيئة البحث الحالي.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب للبحث الحالي وفي تحديد أداته الممثلة في الاستبانة، وسيتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم عبارات الاستبانة الخاصة بالبحث الحالي.

- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للبحث الحالي.

4-1- مشكلة البحث:

أثبتت العديد من الدراسات السابقة الأثر الإيجابي للتدريب والتطوير في تعزيز جودة العمل عبر أبعاد مختلفة، حيث أظهرت دراسة خريسات (2022) أن استراتيجيات التدريب، بما فيها تحديد الاحتياجات وتنفيذ البرامج، تُسهم بشكل ملموس في تحسين بيئة العمل من حيث العلاقات، والدعم، وفرص النمو داخل القطاع الحكومي الأردني، كذلك كشفت دراسة العزة والسلوادي (2022) عن دور استراتيجيات التدريب الحديثة في ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني. وبدورها، بيّنت دراسة Sonone & Deshmukh (2020) أن التدريب يؤثر على جودة حياة العمل عبر تحسين الرضا الوظيفي، العلاقات الإنسانية، والدعم النفسي داخل المؤسسة، وبالنسبة للدراسات الأجنبية، تؤكد دراسة Saleh & Azimi (2025) وجود علاقة إيجابية قوية بين مبادرات التدريب والتطوير وبين الأداء والإنتاجية في السياقات الإنسانية الصعبة في أفغانستان، مما يُشير إلى أهمية دمج هذه الاستراتيجيات ضمن الخطط التشغيلية للمنظمات غير الحكومية العاملة في البيئات الهشّة.

وفي ضوء هذا الزخم البحثي الذي يربط بشكل واضح بين التدريب وجودة العمل في سياقات متنوعة، تبرز الحاجة لفهم هذه العلاقة في سياق أكثر تعقيداً مثل بيئة العمل التعليمية في سورية، وخاصة داخل مدارس وكالة الأونروا التي تواجه تحديات تشغيلية هيكلية وميدانية.

ففي ظل الأزمات المتراكمة التي أثّرت على البنية التحتية والخدمات التعليمية، أطلقت الأونروا برنامج NAT لتدريب المعلمين بهدف تحديث المهارات التربوية، وتطوير الأداء المهني وفق المناهج الجديدة والتحول الرقمي، ورغم أهمية هذا البرنامج، حيث توفر الأونروا خدمات تعليمية لنحو 50,000 طالب فلسطيني في سورية عبر 118 مدرسة، ولكن تعرض العديد من تلك المدارس للتدمير أو الإغلاق بسبب النزاع، مما أثر على جودة التعليم، على صعيد آخر، تبنت الأونروا استراتيجيات مختلفة للتطوير، مثل: التحول نحو التعليم الرقمي (بعد جائحة كورونا)، تدريب المعلمين على مناهج جديدة، إعادة هيكلة الإدارة التعليمية لتحسين الكفاءة، إلا أن مدى تأثيره الحقيقي على جودة العمل كما يُدركها المعلمون في مدارس الوكالة لا يزال غير مُوثّق بحثياً، مما يفتح المجال أمام تساؤلات مشروعة تتعلّق بفاعلية هذه الاستراتيجية في تحسين

جودة العمل، ومن هنا تنشأ الفجوة البحثية، إذ لم تُعالج الدراسات السابقة العلاقة بين التدريب وجودة العمل ضمن سياق إنساني كالمجتمع الفلسطيني في سورية، ولم تُركّز تحديداً على تجربة برنامج NAT.

ولتحديد مشكلة البحث بدقة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية نوعية تعتمد على المقابلات شبه الموجهة مع عينة من المشاركين في برنامج NAT لتدريب المعلمين التابع لوكالة الأونروا في سورية، بهدف تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل كما يُدركها المعلمون والمشرفون.

واعتمدت الدراسة على عينة قصدية مكونة من10 مشاركين، تم اختيارهم وفق المعايير التالية: أن يكونوا قد شاركوا فعلياً في برنامج NAT، يمثلون تنوعاً جغرافياً (مناطق مختلفة داخل سورية)، يشملون أدواراً متنوعة (معلمون، مشرفون تربويون، مدربون، ممثلون عن إدارة البرنامج)، وتم إجراء المقابلات على مرحلتين موضحتين من ناحية الوصف والميزات والتحديات من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2) خصائص المقابلات في الدراسة الاستطلاعية

التحديات	الميزات	وصفه	المكان
صعوبات لوجستية، خصوصية المكان، احتمال تدخلات خارجية	رصد التجربة الواقعية من قلب السياق، تفاعل مباشر مع الظروف	إجراء المقابلات داخل بيئة عمل المعلمين	داخل المدارس التابعة للأونروا في محافظة دمشق
بعيد عن البيئة اليومية للمعلمين، نظرة إدارية أكثر من ميدانية	فهم الرؤية الاستراتيجية للتدريب، تحليل الآليات والسياسات	مقابلة مسؤولي التدريب والمشرفين في مكاتب الإدارة التعليمية	إدارة البرنامج أو مكاتب الأونروا

وبناءً عليه تم إجراء 7 مقابلات تُجرى داخل المدارس مع المعلمين والمشرفين التربويين، و3 مقابلات أجريت في مكاتب الإدارة مع مسؤولي البرنامج والمدربين، لفهم منظور الإدارة وسياسات التدريب، بحيث يعكس هذا التوازن المصداقية النتائج عبر دمج الرؤية التنفيذية والميدانية، وتمثلت أسئلة المقابلة في:

- ما تقييمكم لواقع التدريب والتطوير التي تم تنفيذه ضمن برنامج NAT.
- ما أثر البرنامج على جودة العمل من حيث الكفاءة، التواصل، التحفيز

- ما التحديات التي واجهتكم أثناء التطبيق؟ وهل تلقّي التدريب انعكس فعلياً في الأداء
- كيف أثّر البرنامج على علاقتكم بزملائكم وبيئة المدرسة بشكل عام
- هل تشعرون أن البرنامج لبّى احتياجاتكم المهنية؟ لماذا؟

تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

- تباين الإدراك لأثر البرنامج: أظهرت آراء المشاركين من المعلمين والمشرفين تفاوتاً في تقييمهم لفاعلية برنامج NAT، حيث أشار البعض إلى تحسّن في الأداء والمهارات التربوية، بينما عبّر آخرون عن محدودية الأثر في ظل التحديات الميدانية.
- غياب التكيّف الكامل مع السياق المحلي: أشار العديد من المشاركين إلى أن مضمون البرنامج لم يُراعِ بشكل كافٍ الخصوصيات التشغيلية والتعليمية داخل المدارس التابعة للأونروا في سورية، مما قلّص من فعالية تطبيقه الميداني.
- ضعف المتابعة والدعم بعد التدريب: بيّنت المقابلات وجود فجوة في آليات الدعم والمتابعة بعد انتهاء التدريب، ما أثر على استدامة أثر البرنامج في بيئة العمل.
- تحسّن جزئي في التواصل والعلاقات المهنية: عبّر بعض المعلمين عن تطور إيجابي في العلاقات المهنية بين الزملاء بعد المشاركة في البرنامج، بينما رأى آخرون أن الأثر على التواصل المهني لا يزال محدوداً.
- تباين في مستوى الرضا المهني: رغم إشادة البعض بجوانب معينة من البرنامج، فإن شعور الرضا المهني لم يكن مُوحّداً، وعزاه البعض إلى ضعف البنية المؤسسية وعدم وضوح المسارات التطويرية بعد التدريب.

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر التدريب والتطوير وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا؟

وللإجابة على السؤال الرئيس تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هو أثر دعم الإدارة العليا وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا؟
- ما هو أثر أساليب التدريب الحديثة وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا؟
- ما هو أثر تنوع البرامج التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا؟
- ما هو أثر كفاءة العملية التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا؟

1-5- فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب الحديثة وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العملية التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

1-6-أهداف البحث:

يتثمل الهدف الرئيس للبحث في:

التعرف على أثر التدريب والتطوير وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا

ولتحقيق هدف البحث، تم اشتقاق مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- التعرف على أثر دعم الإدارة العليا وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.
- التعرف على أثر أساليب التدريب الحديثة وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.
- التعرف على أثر تنوع البرامج التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.
- التعرف على أثر كفاءة العملية التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

7-1- أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية البحث نظرية من خلال مساهمته في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة التدريب والتطوير بجودة العمل، ضمن سياقات إنسانية وتعليمية شديدة التعقيد، مثل بيئة عمل المعلمين في مدارس وكالة الأونروا في سورية، ومحاولة تحقيق الإضافة العلمية المرجوة حول مفاهيم البحث والعلاقة بينها مما يُعزز الفهم المعمّق لدور هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء المهني وجودة حياة العمل في المؤسسات التربوية.

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من اختبارها لنموذج تطبيقي يجمع بين أربعة أبعاد رئيسية للتدريب والتطوير، وهي: دعم الإدارة العليا، أساليب التدريب الحديثة، تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، بهدف تحليل أثرها على جودة العمل داخل برنامج NAT التابع للأونروا، بحيث يأمل أن يتيح هذا النموذج للممارسين في المجال التربوي ولصنّاع القرار في

المؤسسات الإنسانية إمكانية تقييم فاعلية البرامج التدريبية وفق مؤشرات قابلة للقياس، والمساهمة في رسم تصوّر واضح لتطوير برامج التدريب والتطوير المستقبلية بشكل يتلاءم مع الواقع العملي للمعلمين ويُعزّز جودة العمل داخل المدارس في البيئات الهشّة، كما أن النتائج المحتملة للبحث قد تُستخدم في تصميم برامج تدريبية أكثر تكاملاً، تعالج نقاط الضعف المكتشفة وتُعزز النقاط الإيجابية، بما يسهم في تحسين الأداء المهني ورفع مستوى جودة التعليم المقدم للأطفال اللاجئين.

8-1- متغيرات البحث ونموذجه:

تم تحديد متغيرات البحث من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة، ويضم نموذج الدراسة نوعين من المتغيرات الموضحة على النحو الآتي:

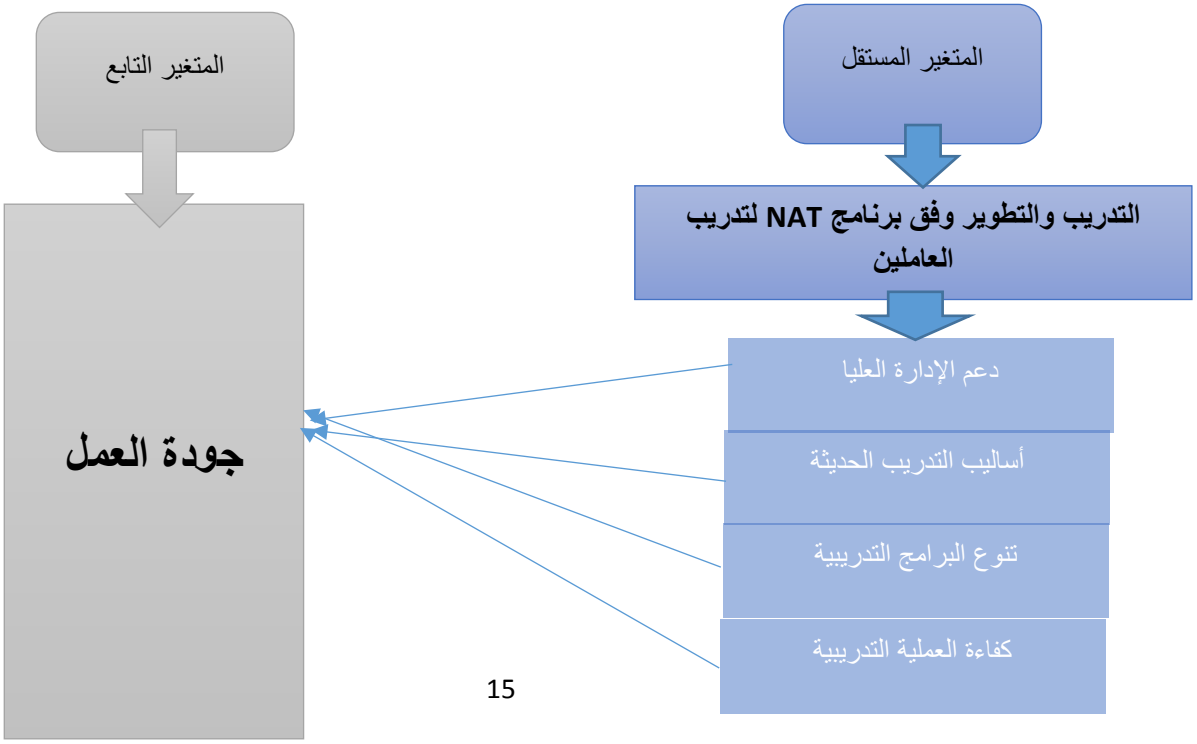
- **المتغير المستقل: التدريب والتطوير وفق برنامج NAT لتدريب العاملين:**

ويشتق منه أربعة متغيرات مستقلة فرعية وهي:

(دعم الإدارة العليا، أساليب التدريب الحديثة، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية).

- **المتغير التابع: جودة العمل.**

وتم تمثيل العلاقة بين متغيرات البحث من خلال النموذج التالي:



الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

9-1- منهجية البحث:

استناداً إلى طبيعة المشكلة البحثية والسؤال الرئيس المتعلق بأثر استراتيجيات التدريب والتطوير في جودة العمل ضمن برنامج NAT التابع لوكالة الأونروا، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهدافها، ويُتيح هذا المنهج للباحث فهم العلاقة بين المتغيرات بشكل عميق، من خلال وصف الظاهرة كما هي، وتحليلها ضمن إطار منهجي يفسّر البيانات المجمّعة ويُوصل إلى نتائج دقيقة ومدعومة بالأدلة.

وقد تم تصميم أدوات البحث لجمع بيانات كمية من المشاركين في برنامج NAT، على أن تتم معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS لتحليل الرزم الإحصائية، وفق خطة تحليل تشمل مجموعة من الإجراءات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات والانحراف المعياري لقياس الاتجاهات العامة.
- اختبار Alpha Cronbach لفحص درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- استخدام اختبارات استدلالية مثل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والانحدار الخطي البسيط، ومعاملات الانحدار، لفحص الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات.
- اعتماد مستوى دلالة إحصائية يبلغ 0.05 بنسبة ثقة 95%، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها في تمثيل العينة المدروسة.

10-1- مجتمع وعينة البحث:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يستهدف فهم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير في رفع جودة العمل ضمن برنامج NAT لتدريب المعلمين في وكالة الأونروا، فإن مجتمع البحث يتكوّن من العاملين ضمن البرنامج، من معلمين ومدربين ومشرفين تربويين، بالإضافة إلى

بعض الموظفين المعنيين بالتخطيط والتنفيذ الإداري لبرامج التدريب التربوي في مكاتب الأونروا ذات العلاقة.

وبالنسبة لعينة البحث، سيتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد عينة البحث المثلى التي تمثل مجتمع البحث تمثيلاً حقيقاً ويمكن تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

11-1- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في (التدريب والتطوير، جودة العمل).
- الحدود المكانية: منظمة الأونروا في سورية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول والثاني لعام 2025

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المقدمة:

تُعدّ عملية تدريب الموارد البشرية وتطويرها من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، نظراً لما يمثّله العنصر البشري من قوة دافعة وحرك رئيسي لاستثمار الموارد وتحقيق الأهداف. فكلما امتلك العاملون المهارات والكفاءات والمعارف الملائمة لطبيعة العمل، ازدادت قدرة المنظمة على التقدّم والمنافسة. ويُعدّ التدريب أداة فعّالة في تعزيز مردودية الموارد البشرية، إذ يُسهم في رفع مستوى المهارات الفنية والسلوكية، ويُعزّز الثقة بالنفس لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء العام. ومن هذا المنطلق، يُصبح الاستثمار في التدريب والتطوير ضرورة استراتيجية للحفاظ على قوة عمل ذات كفاءة عالية، قادرة على التكيّف مع التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والتطورات التقنية والإدارية التي تشهدها المؤسسات، بات من الضروري أن تتبنى المنظمات نهجاً حديثاً في تدريب وتطوير مواردها البشرية، بما يضمن مواءمة المهارات مع متطلبات العمل المتجددة، ويعزز من قدرة العاملين على الابتكار والتفاعل الإيجابي مع التحديات.

يُعدّ مفهوم جودة العمل من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، حيث يرتبط بمستوى الأداء، ومدى الالتزام بالمعايير المهنية، ودرجة الرضا الوظيفي، إضافة إلى كفاءة العمليات التشغيلية، فكلما ارتفعت جودة العمل، انعكس ذلك على تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز صورة المؤسسة لدى المستفيدين.

وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث من خلال ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: التدريب والتطوير.
- المبحث الثاني: جودة العمل.
- المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل.

المبحث الأول: التدريب والتطوير

تمهيد:

يُعدّ التدريب والتطوير من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء قدرات مواردها البشرية وتعزيز كفاءتها التشغيلية والإدارية. إذ يمثل هذا المجال أحد أهم أدوات التمكين المؤسسي، لما له من دور محوري في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة، وصقل خبراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل المتجددة. وتكمن أهمية التدريب والتطوير في كونه عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والتميز المؤسسي.

يتناول هذا المبحث المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب والتطوير، من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده، بالاستناد إلى مراجعة للأدبيات السابقة ذات الصلة.

1-1-2- مفهوم التدريب والتطوير:

تتمثل التنمية البشرية في الاستخدام المتكامل لجهود التدريب والتنظيم والتطوير الوظيفي لتحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية، ويساعد تطوير الموارد البشرية على رفع الكفاءات الرئيسية التي تمكّن الأفراد في المنظّمات من أداء الوظائف الحالية والمستقبلية من خلال أنشطة التعلم المخطط لها (بدران، 2015، ص 92).

ويعرف تدريب وتطوير الموارد البشرية بأنه إعداد العناصر البشريّة بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقات (Morton, 2004, P114).

أما (كاهنة وكاهنة، 2019، ص 5) عرفا التدريب والتطوير على أنه الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

في حين أشار (الجغيبر، 2022، ص408) إلى مفهوم التدريب والتطوير في شقين وهما:

- التدريب والتطوير الإداري: يُقصد به تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تنمية المعارف وصقل المهارات الإدارية لدى العاملين، بما يُسهم في تحسين أدائهم الوظيفي، وتمكينهم من التكيف مع المتغيرات المستقبلية في بيئة العمل، ويركز هذا النوع من التدريب على تعزيز القدرات في مجالات اتخاذ القرار، إدارة الموارد، والتخطيط الاستراتيجي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الإداري العام.
- التدريب والتطوير الفني: يُشير إلى الجهود الموجهة نحو تنمية المهارات الفنية والمهنية للعاملين، من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة اللازمة لأداء المهام المرتبطة بطبيعة عملهم التخصصي، ويشمل ذلك التدريب على استخدام التقنيات الحديثة، وتشغيل المعدات

المتطورة، ويُنفذ غالباً تحت إشراف خبراء متخصصين، بهدف رفع كفاءة الأداء الفني وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية.

ويُعرّف التدريب بأنه نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تُسهم في رفع معدلات أدائهم وتحسين كفاءتهم في تنفيذ المهام الوظيفية. ويُعدّ التدريب وسيلة استراتيجية لتطوير القدرات البشرية بما يتلاءم مع متطلبات العمل المتجددة (جربي، 2018، ص11).

كما يُنظر إلى التدريب على أنه عملية تعليمية ممنهجة تُستخدم فيها مجموعة من الأساليب والأدوات بهدف تنمية وصقل المهارات والمعارف لدى العاملين، وتوسيع نطاق إدراكهم المهني، بما يُسهم في تحقيق أداء أكثر كفاءة وفاعلية داخل المؤسسة. ويُعدّ التعلم المستمر جوهر هذه العملية، إذ يُسهم في رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية، ويعزز من قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها التشغيلية (العنزي، 2017، ص19).

كما يُعرّف التدريب بأنه عملية منهجية مخططة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات الأفراد ومعارفهم، وتنمية مهاراتهم من خلال الخبرة التعليمية المنظمة، بما يُسهم في تحقيق أداء فعّال ضمن مجالات وأنشطة محددة (القرالة، 2018، ص 201).

أما التطوير فيعرف بأنه وسيلة استراتيجية لتطوير القدرات الشخصية والمهنية، بما يضمن تحقيق الأهداف التشغيلية والتنموية للمنظمة على المدى القريب والبعيد (العزة والسلوداوي، 2022، ص85).

كما يُعرّف التطوير بأنه عملية تغيير مخططة تستند إلى مبادئ العلوم السلوكية، وتهدف إلى تحسين فعالية المنظمة وصحتها من خلال تدخلات ممنهجة تستهدف الثقافة التنظيمية، والعمليات الداخلية، وسلوك الأفراد والجماعات (Bradford & Burke, 2005, p348).

في حين عرفة (Mulili & Wong, 2011, p208) بأنه منهج استراتيجي شامل يُستخدم لتمكين المنظمة من التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، من خلال تحسين العمليات، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتطوير الهياكل والأنظمة بما يحقق أهداف الأداء المستدام.

في حين يرى (حسن، 2017، ص15) أن مفهومي التدريب والتطوير تُشير إلى الأنشطة الإدارية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والمتكونة من الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تحديد وتوفير الاحتياجات البشرية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الأعمال بما يضمن توافق الكفاءات البشرية مع متطلبات العمل المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التدريب والتطوير داخل المنظمة من العمليات الحيوية التي تهدف إلى تعزيز قدرات الموظف وتمكينه من أداء مهامه بكفاءة أعلى، من خلال تزويده بالمعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ مسؤولياته وواجباته الوظيفية، وتُبنى برامج التدريب والتطوير على تحليل دقيق لاحتياجات العمل، وتُقيّم فاعليتها عبر مؤشرات موضوعية تشمل: مدى تحسين دقة الأداء، والالتزام الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، ويُعكس أثر هذه العمليات في رفع كفاءة الفرد وتطوير أدائه ضمن السياق المؤسسي، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

2-1-2- أهمية التدريب والتطوير:

1. أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للمؤسسة:

تكمن أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للمؤسسة فيما يلي (جربي،2018، ص22):

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على المؤسسة.
- يعد صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث.
- تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- يمكّن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قرارتها بفاعلية أكثر.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

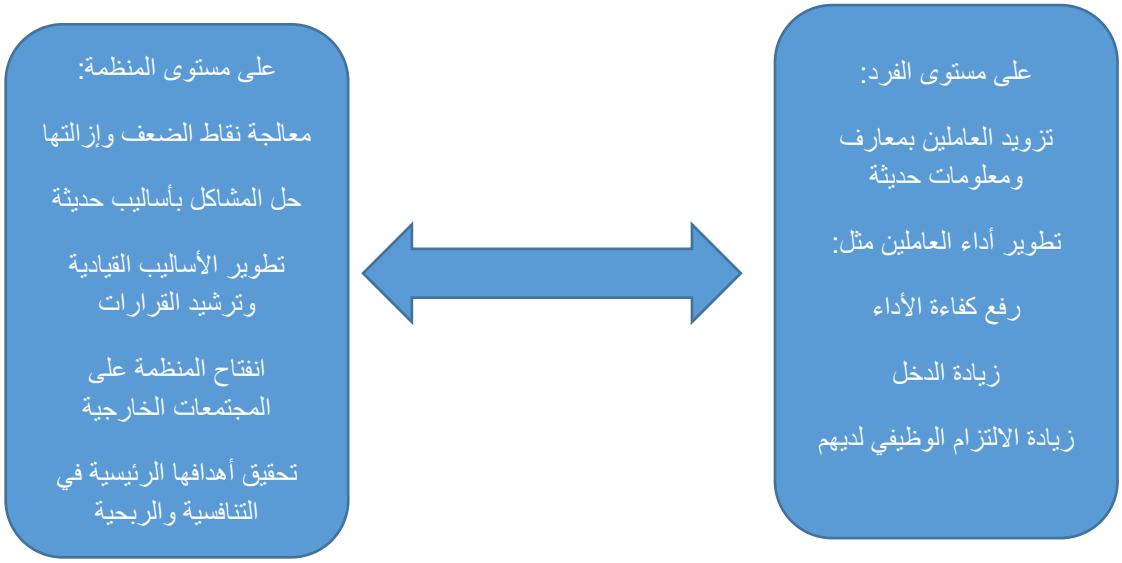
2. أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

تكمن أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للعاملين فيما يلي (سمارة، 2023، ص13-14):

- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
- تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتمييز والترقية في العمل.
- التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.
- زيادة التزام وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وتعزيز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهارا م القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.
- تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.
- يسمح بتحسين كفاءة المؤسسة وتنسيق المهام، وذلك بالرفع من مستوى كفاءة ومعارف ومهارات العمال.

والشكل التالي يوضح أهمية التدريب والتطوير على مستويي الفرد والمنظمة:





الشكل (2-1) أهمية التدريب

المصدر: سمارة، أماني. (2023) ص14.

3-1-2- أهداف التدريب والتطوير:

تُعدّ برامج التدريب والتطوير من أهم أدوات المنظمات الحديثة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تهدف هذه البرامج إلى رفع كفاءة العاملين، وتطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية، بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والقدرة التنافسية، وتتمثل أهداف التدريب في إسهامه في "تحقيق التكيف التنظيمي مع المتغيرات البيئية، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري" (عبد الحميد، 2021، ص45).

في حين وضح القاسمي، 2019، ص33) أن من أبرز أهداف التدريب هي "سد الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف، وتحقيق رضا وظيفي أعلى لدى العاملين".

في حين يرى العتيبي، 2020، ص58) أن التدريب الفعّال "يسهم في تقليل معدل دوران الموظفين، ويعزز من ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة"، وبالتالي فإن أهداف التدريب لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي، بل تمتد لتشمل تطوير المنظومة الإدارية ككل، بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

ويُعد التدريب والتطوير من الممارسات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور محوري في تعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأشار(Chinongwa, 2022, p137) إلى أن التدريب والتطوير يمثلان عملية منظمة تهدف إلى نقل أو اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، مما يعود بالنفع على كل من الموظف والمؤسسة، وهذه العملية لا تقتصر على تحسين الأداء الوظيفي فحسب، بل تُعدّ استراتيجية شاملة تسهم في تغيير السلوكيات، وتطوير القيم والاتجاهات، بما ينعكس إيجاباً على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق، فإن التدريب والتطوير يُعدّان من العوامل الحاسمة في تمكين الموظفين من أداء أدوارهم بفعالية، وتحقيق التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وبالتالي دعم نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها.

كما وضح (Gutterman, 2023, p2) أهداف التدريب والتطوير في المنظمات:

- زيادة الرضا الوظيفي والمعنويات لدى الموظفين، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية.
- رفع مستوى التحفيز الذاتي للموظفين من خلال تمكينهم بالمهارات والمعرفة اللازمة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية في أداء المهام، مما يؤدي إلى مكاسب مالية ملموسة.
- تعزيز القدرة على التكيف مع التقنيات والأساليب الجديدة، بما يواكب التطورات المستمرة.
- زيادة الابتكار في المنتجات والاستراتيجيات من خلال تطوير التفكير الإبداعي.
- تقليل معدل دوران الموظفين عبر بناء الولاء المهني وتوفير فرص النمو.
- تحسين صورة المنظمة داخلياً وخارجياً، خاصة عند تقديم برامج تدريبية في الأخلاقيات والسلوك المهني.
- إدارة المخاطر التنظيمية مثل تقليل احتمالات السلوكيات غير القانونية أو التمييزية من خلال التدريب الوقائي.

في حين ذهب (Noe, 2016, p23) إلى توضيح أهداف التدريب والتطوير من منظور استراتيجي:

- مواءمة التدريب مع استراتيجية العمل من خلال تحديد المهارات والمعارف المطلوبة لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

- تسريع وتيرة التعلم عبر تقليص الوقت اللازم لتطوير البرامج التدريبية وتوفير الموارد التعليمية عند الحاجة.
- تحسين خدمة العملاء من خلال تدريب الموظفين على المعرفة بالمنتجات ومهارات التواصل وفهم صلاحياتهم في العلاقة مع العميل.
- تنويع محفظة التعلم باستخدام تقنيات حديثة مثل الإنترنت والتعلم غير الرسمي والتعلم المخصص.
- توسيع قاعدة المتدربين لتشمل الموظفين غير الإداريين والعملاء والموردين، مما يعزز التكامل الخارجي.
- توفير فرص النمو والتطوير الوظيفي للموظفين، بما يدعم الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق الاستدامة البشرية.
- التقاط المعرفة ومشاركتها عبر تنظيم المعلومات والخبرات وتوفير وسائل لنقلها داخل بيئة العمل.

من خلال ما سبق يتضح أن التدريب والتطوير يمثلان أداة استراتيجية فعّالة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. كما أن مواءمة برامج التدريب مع أهداف المنظمة يسهم في بناء قدرات تنافسية مستدامة.

4-1-2- أنواع التدريب والتطوير:

تتعدد أنواع التدريب والتطوير في المنظمات تبعاً لتنوع أهدافه ومجالاته، ويمكن تصنيفه وفق عدة معايير رئيسية:

أولاً: حسب مرحلة التوظيف:

تتعدد برامج التدريب والتطوير في المنظمات تبعاً لتنوع أهدافها ومجالاتها، حيث يُعدّ كلٌّ من التدريب والتطوير عنصرين متكاملين في بناء القدرات المهنية للموارد البشرية، فبينما يركّز التدريب على تزويد الموظف بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام محددة، فإن التطوير يتجه نحو تنمية القدرات الشخصية والمهنية بشكل مستمر، بما يهيئ الموظف لمواجهة تحديات

مستقبلية وتولي مسؤوليات أكبر، ويمكن تصنيف هذه البرامج وفقاً لعدة معايير، من أبرزها معيار مرحلة التوظيف، والذي يشمل الأنواع التالية (السكارنة، 2011، ص33–34):

- التدريب والتطوير التمهيدي قبل مباشرة العمل: يُقدَّم للموظف الجديد بهدف تهيئته لمتطلبات الوظيفة، وتعريفه بثقافة المنظمة، وتطوير قابليته للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.
- التدريب والتطوير أثناء الخدمة: يُنفَّذ بعد تثبيت الموظف ويستمر طوال فترة عمله، ويهدف إلى تحسين الأداء، وتطوير المهارات، وتعزيز القدرة على مواكبة التغيرات المهنية والتقنية.
- التدريب والتطوير لتحديث المهارات والمعارف: يُعتمد عندما تصبح المهارات الحالية غير كافية، ويُستخدم لتزويد الموظفين بالمعارف الحديثة والتقنيات المتطورة، مما يسهم في رفع جاهزيتهم للتعامل مع المستجدات.
- التدريب والتطوير المرتبط بالترقية أو النقل الوظيفي: يُقدَّم للموظفين الذين يُتوقع انتقالهم إلى مناصب جديدة تتطلب مهارات ومعارف مختلفة، ويهدف إلى تطوير قدراتهم القيادية والإدارية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة الجديدة.
- التدريب والتطوير التحضيري للتقاعد: يُخصَّص للموظفين الذين يقتربون من نهاية مسيرتهم المهنية، ويهدف إلى مساعدتهم في الانتقال إلى مرحلة التقاعد من خلال تطوير مهارات جديدة أو تعزيز جودة الحياة بعد العمل، سواء عبر أنشطة مهنية بديلة أو برامج إرشادية.

ثانياً : حسب موقع التنفيذ:

تُصنَّف برامج التدريب والتطوير في المنظمات وفقاً لمكان تنفيذها، حيث تختلف الأساليب والنتائج تبعاً للبيئة التي يتم فيها تقديم هذه البرامج، وتشمل (خليل، 2016، ص14):

- التدريب والتطوير الداخلي: يُنفَّذ داخل بيئة العمل، ويشرف عليه المديرون المباشرون أو فرق الموارد البشرية، ويتميّز بارتباطه الوثيق بطبيعة المهام اليومية، مما يتيح للموظفين تطبيق ما يتعلمونه بشكل فوري، كما يُعدّ وسيلة فعالة لتعزيز ثقافة المؤسسة ونقل المعرفة التنظيمية.

- التدريب والتطوير الخارجي: يُقدَّم خارج المؤسسة في مراكز تدريبية متخصصة، سواء داخل الدولة أو خارجها، ويُتيح للموظفين فرصة التفاعل مع خبرات متنوعة، واكتساب معارف ومهارات جديدة قد لا تكون متاحة داخل المؤسسة. وغالباً ما يُستخدم هذا النوع لتطوير القدرات القيادية أو التخصصية في بيئات تعليمية أكثر تنوعاً.

ثالثاً: حسب مدة التنفيذ:

تُصنَّف برامج التدريب والتطوير في المنظمات وفقاً لمدة تنفيذها، حيث تختلف طبيعة الأهداف والمحتوى التدريبي تبعاً للفترة الزمنية المخصصة لكل برنامج، وتشمل التصنيفات التالية (فركوس، 2019، ص48):

- البرامج قصيرة الأجل: تمتد من أسبوع إلى ستة أسابيع، وتُنفَّذ غالباً بشكل مكثف، وتهدف إلى معالجة احتياجات محددة وسريعة مثل تحسين مهارة تقنية أو تعزيز جانب سلوكي معين في بيئة العمل.
- البرامج متوسطة الأجل: تتراوح مدتها بين ستة أسابيع وستة أشهر، وتُخصَّص لها فترة زمنية كاملة، وتُستخدم غالباً لتطوير مهارات وظيفية متقدمة أو إعداد الموظف لتحمل مسؤوليات جديدة ضمن نطاق عمله الحالي.
- البرامج طويلة الأجل: تمتد لأكثر من ستة أشهر، وقد تنتهي بالحصول على شهادة مهنية أو أكاديمية، وتُركّز على التطوير الشامل للموظف من خلال بناء قدراته القيادية، وتعزيز معارفه التخصصية، وتأهيله لمسارات وظيفية استراتيجية داخل المؤسسة.

رابعاً: حسب طبيعة الوظيفة:

تُصنَّف برامج التدريب والتطوير وفقاً لطبيعة الوظائف المستهدفة، حيث تختلف الأهداف والمحتوى التدريبي بحسب نوع المهارات المطلوبة في كل مجال وظيفي، وتشمل التصنيفات التالية (رشيدي، 2013، ص23):

- برامج التدريب المهني والفني: تُركّز على تنمية المهارات اليدوية والتقنية اللازمة لأداء الأعمال التشغيلية والفنية، مثل الصيانة، الإنتاج، والتقنيات الحرفية، وتُعدّ ضرورية لضمان الكفاءة والدقة في تنفيذ المهام الميدانية.

- برامج التدريب التخصصي: تُوجّه إلى الوظائف التي تتطلب معرفة متعمقة في مجال معين، مثل المحاسبة، التحليل المالي، البرمجة، أو القانون، وتهدف إلى تعزيز القدرات المعرفية والمهارية لدى الموظف بما يتوافق مع متطلبات التخصص.
- برامج التدريب الإداري: تُركّز على تطوير المهارات القيادية والتنظيمية، مثل التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار، التحفيز، والتواصل الفعّال، وتُعدّ أساسية لإعداد الكوادر الإدارية القادرة على قيادة الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

خامساً: حسب الأساليب والتقنيات المستخدمة:

تتنوّع أساليب وتقنيات تنفيذ برامج التدريب والتطوير تبعاً للبيئة التعليمية، وطبيعة المحتوى، واحتياجات المتدربين، مما يتيح للمؤسسات اختيار النمط الأنسب لتحقيق أهدافها، وتشمل هذه الأساليب ما يلي (الخاطر، 2010، ص17):

- التدريب التقليدي: يُنفّذ داخل قاعات التدريب بحضور مباشر للمدربين والمتدربين، ويعتمد على التفاعل المباشر، مما يُعزّز فرص النقاش وتبادل الخبرات، ويُستخدم غالباً في البرامج التي تتطلب إشرافاً مباشراً وتقييماً فورياً.
- التدريب الذاتي: يقوم على التعلم الفردي، حيث يُمنح المتدرب حرية اختيار المحتوى والوقت المناسب للتعلم، ويُركّز على تطوير السلوكيات الشخصية والمهارات المعرفية من خلال مصادر تعليمية متنوعة مثل الكتب، الفيديوهات، والمنصات الرقمية.
- التدريب الإلكتروني: يُنفّذ عن بُعد باستخدام تقنيات الإنترنت، ويُتيح الوصول إلى المحتوى التدريبي عبر منصات تعليمية تفاعلية، ويُعدّ خياراً فعالاً لتوسيع نطاق التدريب وتوفير الوقت والتكلفة، خاصة في المنظمات ذات الفروع المتعددة.
- التدريب بالمحاكاة: يتم داخل بيئات افتراضية تحاكي الواقع العملي، مثل الورش، المختبرات، أو أنظمة المحاكاة الرقمية، ويُستخدم لتطوير المهارات التطبيقية في بيئة آمنة، خصوصاً في المجالات التي تنطوي على مخاطر أو تتطلب دقة عالية مثل الطيران، الطب، أو الهندسة.

4-1-2- أبعاد التدريب والتطوير:

إن التدريب الفعّال لا يقتصر على تحسين الأداء الحالي، بل يُعدّ أداة استراتيجية لدعم الابتكار، وتوسيع قاعدة المعرفة، وتحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، ومن هذا المنطلق تنوعت فإن تصنيف التدريب والتطوير في المنظمات من المنظور المفاهيمي تتثمل في (Gutterman, 2023, p6-7):

- البُعد المعرفي الذي يركز على تنمية المهارات الفنية والتخصصية اللازمة لأداء المهام بكفاءة.
- البُعد السلوكي الذي يستهدف تعديل الاتجاهات وتعزيز القيم التنظيمية.
- البُعد الاستراتيجي الذي يربط التدريب بأهداف المنظمة طويلة المدى ويضمن مواءمته مع خططها المستقبلية.
- البُعد التقني الذي يعنى بتأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات الحديثة وتطبيقاتها في بيئة العمل.
- البعد التنموي: الذي يهدف إلى إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر وتطوير مساراتهم المهنية.

وتتثمل أهم أبعاد التدريب والتطوير في المنظمات الحديثة فيما يلي:

1. دعم الإدارة العليا:

يشير هذا البعد إلى مدى التزام القيادة الإدارية في المؤسسة بتبني التدريب كخيار استراتيجي، ويُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح أي برنامج تدريبي (فركوس، 2019، ص44).

كما أن الإدارة العليا هي المحرك الأساسي لأي نشاط تدريبي، ويجب أن تكون أول من يؤمن بأهميته، ويظهر هذا الإيمان من خلال دعم الإدارة العليا للتدريب من ناحية تخصيص الموارد اللازمة وتذليل العقبات التنظيمية (الحريري، 2014، ص111).

كما يشير هذا البعد إلى مدى انخراط القيادات الإدارية في تبني وتفعيل برامج التدريب والتطوير، من خلال توفير الموارد اللازمة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والمشاركة في تصميم البرامج التدريبية، وبالتالي فإن دعم الإدارة العليا يُعد شرطاً أساسياً لإنجاح العملية

التدريبية، حيث يعكس مدى جدية المؤسسة في الاستثمار في رأس المال البشري، ويُسهم في تعزيز ثقافة الجودة والتمكين داخل بيئة العمل (العزة والسلوادي، 2022، ص86).

وتتمثل مؤشرات قياس هذا البعد في (Garavan et al, 2020, p36):

- وجود سياسات واضحة للتدريب معتمدة من الإدارة العليا.
- تخصيص ميزانية مستقلة للتدريب.
- مشاركة القيادات في تصميم البرامج التدريبية.
- تشجيع الموظفين على الالتحاق بالدورات التدريبية.

وأكد (خريسات، 2022، ص4) أن بعد دعم الإدارة هو أحد الأركان الجوهرية لإنجاح أي استراتيجية تدريبية، حيث يشمل توفير الموارد، تشجيع المشاركة، وتهيئة بيئة عمل محفزة لتطبيق المهارات المكتسبة. الدراسة وهو يعكس أهمية التزام القيادات الإدارية في تعزيز ثقافة التعلم والتطوير داخل المؤسسات الحكومية.

2. أساليب التدريب الحديثة:

يعكس هذا البعد مدى استخدام المؤسسة لأساليب تدريبية متطورة تتماشى مع التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وتراعي احتياجات المتدربين، وعليه فإن التحول نحو التدريب الإلكتروني والتفاعلي أصبح ضرورة في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة (أبو النصر، 2016، ص22).

وهذا ما أكدته دراسة (العزة والسلوادي، 2022، ص86) باستخدام التقنيات والأساليب المعاصرة في تنفيذ التدريب، مثل التدريب الإلكتروني، والمحاكاة، والتعلم التفاعلي، وغيرها من الأدوات التي تواكب التطورات التكنولوجية.

وبيّن (السكارنه، 2011، ص17) أن "الأساليب الحديثة في التدريب تخلق بيئة تعليمية محفزة وتدعم التفكير الإبداعي لدى العاملين".

وتتمثل مؤشرات قياس هذا البعد في (Garavan et al, 2020, p37):

- استخدام التدريب الإلكتروني والمحاكاة.
- اعتماد التعلم الذاتي والتفاعلي.
- توظيف أدوات رقمية في تنفيذ البرامج.
- تحديث المحتوى التدريبي بشكل دوري.

من جانبه أكد (خريسات، 2022، ص4) أن هذا البعد صياغة أهداف تدريبية واضحة، واختيار محتوى وأساليب تدريب مناسبة، وتنفيذ البرامج بفعالية داخل المؤسسة، كما أن جودة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز بيئة العمل، إذ تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم، وتوفير فرص للتعلم والتطور المهني.

3. تنوع البرامج التدريبية:

يرتبط هذا البعد بمدى تنوع محتوى التدريب من حيث الأهداف، المدة، الفئة المستهدفة، والمجالات المعرفية، بما يضمن شمولية التطوير المهني (فركوس، 2019، ص44).

كما صنّف من ناحية تنوع البرامج التدريبية إلى التدريب إلى تخصصي، إداري، ومهني، في إشارة إلى أن تنوع البرامج التدريبية يساهم في بناء قدرات متعددة لدى العاملين، كما أن التنوع في البرامج التدريبية يعكس مرونة المؤسسة في الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للموارد البشرية (الحريري، 2014، ص113).

ويتعلق هذا البعد بتعدد وتنوع محتوى البرامج التدريبية، من حيث الأهداف، والمجالات، والفئات المستهدفة، وكذلك أماكن التنفيذ (داخلياً وخارجياً)، وعليه فإن تنوع البرامج يُسهم في تلبية احتياجات الموظفين المختلفة، ويعزز من فرص التطوير المهني، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي (العزة والسلوادي، 2022، ص86).

وتتثمل مؤشرات قياس هذا البعد في (Garavan et al, 2020, p38):

- وجود برامج قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
- تقديم برامج تخصصية، إدارية، وفنية.
- استهداف مختلف المستويات الوظيفية.

- مرونة في اختيار مكان وزمان التدريب.

4. كفاءة العملية التدريبية:

يتعلق هذا البعد بجودة تنفيذ البرامج التدريبية من حيث التخطيط، التنفيذ، التقييم، ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن كفاءة العملية التدريبية تعتمد على مدى دقة تحديد الاحتياجات ومدى ارتباط المادة التدريبية بطبيعة العمل (عبد اللطيف، 2007، ص128).

ويركز هذا البعد على جودة تنفيذ البرامج التدريبية، بما يشمل كفاءة المدربين، وملاءمة المحتوى التدريبي، وفعالية أساليب التفاعل والتقييم. وقد بيّنت الدراسة أن كفاءة العملية التدريبية تُعد من أبرز محددات نجاح التدريب، إذ تؤثر مباشرة في مدى استفادة الموظفين من البرامج، وفي قدرتهم على تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل (العزة السلوادي، 2022، ص86).

كما أن التكامل في مراحل التدريب من المدخلات إلى المخرجات يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب (العزاوي، 2009، ص185).

وتتمثل مؤشرات قياس هذا البعد في (Garavan et al, 2020, p39):

- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- تصميم البرامج بناءً على تحليل الوظائف.
- وجود آليات لتقييم أثر التدريب على الأداء.
- رضا المتدربين عن محتوى التدريب والمدربين.

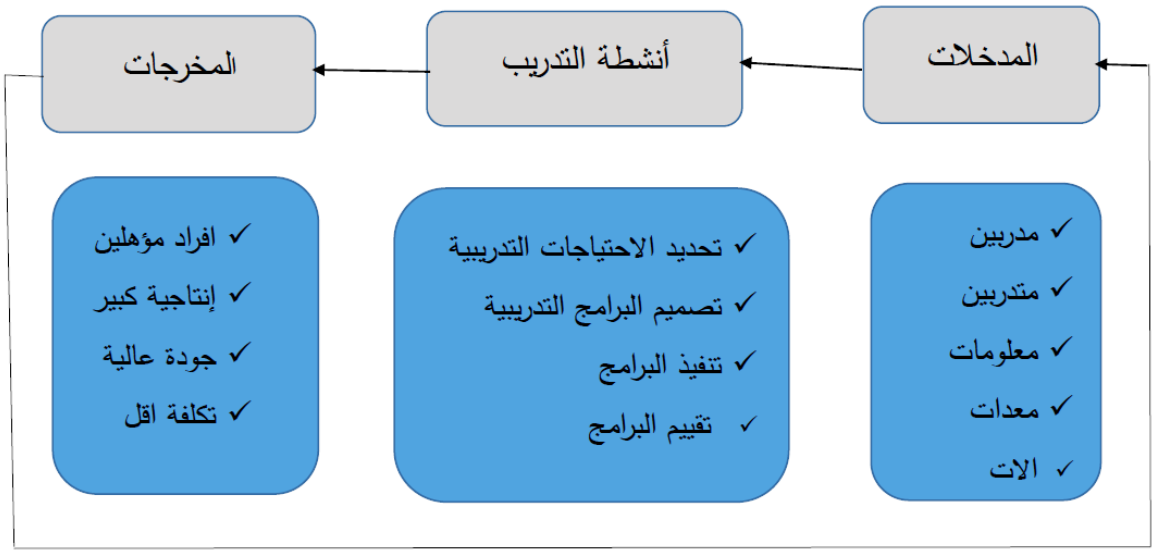
كما وضح (خريسات، 2022، ص4) أن هذا البعد يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة بيئة العمل من خلال تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، مما يقلل من الضغط الإداري ويعزز شعورهم بالتمكين المهني.

5-1-2- تكامل عملية التدريب والتطوير:

إن نجاح عملية التدريب والتطوير في المنظمات لا يتحقق من خلال تطبيق جزئي أو منفصل لمكوناتها، بل يتطلب درجة عالية من التكامل البنيوي والوظيفي بين عناصرها الأساسية. ويتجلى هذا التكامل في ثلاثة مستويات مترابطة (بن عيشي، 2017، ص24):

- تكامل مدخلات التدريب: ويشمل تحديد الفئات المستهدفة بالتدريب، وتحديد المعارف والمهارات المطلوب إكسابها، واختيار المدربين المؤهلين، وربط البرامج التدريبية بالمشكلات التنظيمية الفعلية، وهذا التكامل يضمن أن التدريب ينبع من حاجة حقيقية وليس من فراغ تنظيمي.
- تكامل الأنشطة التدريبية: ويتضمن سلسلة من الإجراءات تبدأ بتحليل الأوضاع التنظيمية والسلوكية، مروراً بتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج، وانتهاءً بتنفيذها وتقييمها، وهذا المستوى يعكس قدرة إدارة التدريب على تحويل المدخلات إلى مخرجات فعالة من خلال عمليات مدروسة ومترابطة.
- تكامل نتائج التدريب: ويُقصد به تحقيق توازن بين النتائج الاقتصادية (خفض التكاليف وتحسين الأداء)، والسلوكية (تحسين العلاقات والتحفيز)، والبشرية (رفع كفاءة العاملين)، وهذا التكامل في النتائج يُعد مؤشراً على فعالية النظام التدريبي وقدرته على إحداث تغيير حقيقي ومستدام في بيئة العمل.

والشكل التالي يوضح آلية التكامل في عمليات التدريب والتطوير:



الشكل (2-2) تكامل عمليات التدريب والتطوير في المنظمة

المصدر: فركوس، فتحية. (2019). ص47.

والتالي، فإن تكامل الأبعاد الأربعة لاستراتيجية التدريب: من دعم الإدارة، وتنوع البرامج، وكفاءة التنفيذ، وتحديث الأساليب، يشكل الأساس المنهجي لنجاح التدريب في تحقيق أهدافه

التنموية والتنظيمية، ويحول العملية التدريبية من نشاط عشوائي إلى منظومة استراتيجية متكاملة.

المبحث الثاني: جودة العمل

تمهيد:

يهدف هذا المبحث إلى تحليل مفهوم جودة العمل، والتعرف على معاييره، وتوضيح العلاقة بينه وبين استراتيجية التدريب والتطوير، وذلك من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية ذات الصلة.

1-2-2-مفهوم جودة العمل:

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم جودة العمل بشكل رسمي منذ المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عُقد عام 1972، حيث تم فيه إطلاق مصطلح "جودة حياة العمل" لأول مرة، بهدف تسليط الضوء على أهمية تحسين ظروف العمل والصحة النفسية والجسدية للعاملين، باعتبارها مدخلاً أساسياً لرفع الإنتاجية وتقليل الأمراض المهنية (الزروق، 2016، ص75).

حيث شهدت فترة الثمانينات والتسعينات اهتماماً متزايداً من قبل الشركات الكبرى، مثل شركة جنرال موتورز (General Motors) واتحاد عمال السيارات (United Auto Workers) حيث أطلقتا برامج نوعية لإصلاح بيئة العمل وتعزيز جودة الأداء، وذلك من خلال إدماج مفاهيم الصحة الوقائية، وتحسين ظروف العمل، وتطوير المهارات التنظيمية والفنية للعاملين (McGlynn, 2003, p9).

وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متعددة لمفهوم جودة العمل، من أبرزها ما أشار إليه مايرز (Mayers, 1992, p132) حيث وصف جودة العمل بأنها "منظومة متكاملة من العمليات التنظيمية والفنية والإشرافية التي تهدف إلى تحقيق كفاءة عالية في مخرجات العمل، من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي، وضمان توافقه مع الأهداف المؤسسية والمعايير المهنية".

كما ربطت العلوم السلوكية جودة العمل ورضا الموظفين والأجور وساعات العمل وظروف العمل معاً، ومع ذلك، فقد تم تحسين هذا الربط وتوسيعه ليشمل جميع الميزات وجوانب بيئة العمل، ونتيجة لذلك، وُجد أن الرضا الوظيفي هو المقياس الوحيد لجودة حياة العمل العالية، حيث أن الرضا في الوظيفة يُظهر ويمثل وجهة نظر العامل تجاه بيئة العمل. أحياناً يكون الرضا بمثابة إنجاز؛ وأحياناً يكون أقل من التوقعات، وأُضيفت بعض الجوانب الأخرى لجودة حياة العمل مثل حضور الموظف، والصحة البدنية والعقلية، وتقدير الذات، والتطوير الشخصي المرتبط بالوظيفة. المزيد من التطورات (Hamad, 2018, p17).

كما تُعد جودة العمل من المفاهيم الحيوية التي تسعى المنظمات إلى ترسيخها، لما لها من أثر مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة في بيئات العمل الإنسانية التي تعتمد على الكفاءة البشرية كعنصر أساسي، ويُقصد بجودة العمل ذلك الأداء الذي يتسم بالدقة، والالتزام بالمواعيد، وخلوه من الأخطاء، وتقديمه لمخرجات تتوافق مع توقعات العملاء وأهداف المنظمة (الحوصلي وطواف، 2025، ص317).

كما أشار (البلبيسي، 2012، ص45) إلى أن جودة حياة العمل تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، وأن توفير بيئة عمل داعمة، وتقدير جهود العاملين، وتوفير فرص التطوير، تُعد من أبرز العوامل التي تعزز جودة العمل في المنظمات الحديثة.

في حين ربط (Pavithra & Barani, 2012, p 1) جودة العمل ببيئة العمل، حيث اعتبر أن جودة العمل ما هي إلا نتاج لبيئة عمل صحية ومناسبة للموظفين بالمنظمة، ومدى توافر مقومات الرفاه الوظيفي، وتنمية المهارات الفردية والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق المنظمة، فهي كلها مؤثرات على نتائج العمل، والتي تعبر عنها بما يسمى جودة العمل.

وعبر (Srivastava & Kanpur, 2014, p 54) عن جودة العمل في المنظمات هي عملية لمنظمات العمل تمكن أعضائها على جميع المستويات من المشاركة بنشاط وكفاءة في تشكيل بيئة المنظمة وأساليبها ونتائجها، كما أنها عملية قائمة على القيمة، وتهدف إلى تحقيق الهدفين المزدوجين المتمثلين في تعزيز فعالية المنظمة وتحسين نوعية الحياة في العمل للموظفين، وهي عبارة عامة تغطي مشاعر الشخص حول كل بُعد من أبعاد العمل بما في ذلك المكافآت والفوائد الاقتصادية والأمن وظروف العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية ومعناها الجوهري في حياة الشخص.

كما أشار (Indeed Editorial Team, 2021, p2) في تقريره حول مفهوم جودة العمل بأنها الطريقة التي يؤدي بها الشخص وظيفته بطريقة فعالة وكفؤة ودقيقة، وهذا يعني أن الموظفين ينتجون الكثير من العمل الجيد في فترة زمنية قصيرة، وكل يعتمد على توافر العناصر التالية:

- الدقة: أي خلو العمل من الأخطاء واستيفاء جميع المتطلبات.
- الكفاءة: أي أن العمل يتم على وجه السرعة ويستخدم الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.
- الفاعلية: أي أن العمل يحقق هدفه ويعطي النتائج المرجوة.

كما عرفت الجودة في العمل بصورة شمولية بأنها اسم جامع لكل الإجراءات والأنظمة الإدارية والفنية المتبعة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة وفق معايير ومواصفات متبعة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة لهم، مع التطوير والتحسين المستمر لكامل المنظومة للوصول لأفضل الممارسات المنظمية المماثلة (محمد، 2014، ص 3).

على صعيد آخر وضح (الصرن، 2021، ص 28) أن جودة العمل ترتبط بشكل أساس بتوفير المناخ المناسب لها، وبالتالي تتحقق جودة العمل بتوفر مجموعة من العمليات المطلوبة لذلك وهي:

- الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- الاستماع إلى العملاء والتعرف على احتياجاتهم.
- ضبط الجودة وذلك لمنع تكرار الأخطاء.
- ضبط التكلفة لأن الجودة لا تعني التكلفة المرتفعة.
- الجودة هي عملية تحسين مستمر.

وبالتالي فإن جودة العمل هي المحصلة النهائية لتضافر الجهود المبذولة في المنظمة في مجال التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتغذية العكسية وما يرافقها من تحسين مستمر في العمليات، ومستوى التزام الموظفين، ومشاركة الإدارة العليا، للخروج بعمل ذو جودة عالية ينعكس صداه في مستوى تقبل العملاء على اختلاف شرائحهم له.

2-2-2- أهمية جودة العمل:

تُعد جودة العمل من العوامل الحاسمة في تحقيق التطوير التنظيمي المستدام، إذ تسهم في تعزيز رضا العاملين ورفع مستوى اندماجهم في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة، كما أن تطبيق برامج جودة حياة العمل يؤدي إلى خلق بيئة صحية وآمنة، تُشبع حاجات العاملين وتُحفّزهم على توظيف قدراتهم بشكل فعّال، مما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية (السيد والفرجاني، 2020، ص266).

كما تُعد برامج جودة العمل من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح والاستدامة، إذ تمثل نقطة الانطلاق نحو تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية. وتكمن أهميتها في قدرتها على تلبية احتياجات العاملين وإشباع تطلعاتهم المهنية والإنسانية داخل بيئة العمل، مما يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأن جودة حياة العمل تُعد بمثابة "البذرة الأولى" التي تنمو منها مقومات النجاح المؤسسي، من خلال خلق بيئة عمل محفزة تُراعي الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية للعاملين، وتدفعهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإبداع (العنزي وصالح، 2009، ص43).

كما تُعد جودة الحياة الوظيفية من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل إيجابي وبنّاء على أداء المنظمات وفاعليتها، وأشار (أبو حميد، 2017، ص13) إلى أن تحقق جودة العمل ينعكس على عدة جوانب حيوية داخل بيئة العمل، من أبرزها:

- تقليص الصراعات التنظيمية: من خلال توفير بيئة عمل منتجة وعادلة تُسهم في حل المظالم وتُهيّئ مناخاً صحياً يساعد على معالجة المشكلات بفعالية.
- تعزيز المشاركة الفكرية: إذ تتيح للعاملين فرصة تقديم أفكار بنّاءة تُسهم في تحسين عمليات الإنتاج وظروف العمل، مما يُعزز الابتكار والتطوير المستمر.
- رفع مستويات الانتماء والولاء: عبر تحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف المؤسسة، مما يُعزز الطمأنينة النفسية ويقوي الروابط التنظيمية.
- تحسين العلاقات الإنسانية: من خلال دعم التواصل الإيجابي بين أفراد المؤسسة، مما يُسهم في بناء ثقافة عمل قائمة على الاحترام والتعاون.
- خفض معدلات الغياب: نتيجة لزيادة رضا العاملين عن بيئة العمل، مما يُقلل من حالات التغيب غير المبررة.
- تعزيز الكفاءة التنظيمية: عبر رفع مستوى الأداء العام وتحقيق نتائج أكثر فاعلية في مختلف الأقسام.
- الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية: من خلال تمكين العاملين وتوظيف قدراتهم بشكل يحقق أقصى استفادة للمنظمة.

إضافة إلى ذلك، فإن جودة العمل تُعد محفزاً رئيسياً للابتكار والإبداع، إذ تتيح بيئة عمل داعمة ومحفزة، تُشجع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والمشاركة الفاعلة في تطوير العمليات، كما تُسهم في تقليل الصراعات الداخلية من خلال تعزيز التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين أفراد الفريق (الجرافي، 2023، ص56).

كما أن جودة العمل تُسهم في تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، من خلال تقليل مستويات الإجهاد الوظيفي، وتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، حيث بيّن أن جودة العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، وارتفاع مؤشرات الرضا والانتماء التنظيمي (الجهني وجفري، 2024، ص38).

وبناءً على ما سبق، فإن جودة العمل بمثابة عنصر محوري في تطوير أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ تنعكس بشكل مباشر على تنمية المورد البشري الذي يُعد الركيزة الأساسية والمحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية داخل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال توفير بيئة عمل متكاملة، تلبي الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين، وتُسهم في خلق مناخ وظيفي صحي يُمكّنهم من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة واستقرارها.

3-2-2-أهداف جودة العمل:

تهدف جودة العمل إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة أدائهم، وذلك من خلال توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وتعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتوفير فرص للنمو والتطور المهني، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. كما تُعد جودة حياة العمل وسيلة لرفع مستوى الالتزام الوظيفي وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على فعالية المنظمة وأدائها العام. (Hamad, L.H., 2018, p5-6).

وأن الاستثمار في جودة العمل لم يعد ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأداء الفعّال وتحقيق الأهداف المنظمة، ويتمثل الهدف الرئيس في محاولات المنظمات اليوم أن تحسن من جودة العمل لديها هو إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمال المنظمة، وعلى درجة عالية من الانتماء لها (عبد الرحمن، 2013، ص34).

وتتمثل أهداف جودة العمل في نوعين هما:

1- الأهداف التنظيمية:

تسعى المنظمات من خلال تطبيق برامج جودة العمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية، من أبرزها (بدوي، 2015، ص745-746):

- استقطاب الكفاءات العالية: جذب الموظفين ذوي المهارات والخبرات المتميزة من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة.
- الحفاظ على العمالة الماهرة: تقليل معدلات دوران الموظفين عبر تعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي.
- رفع مستوى الإنتاجية: تحسين أداء العاملين من خلال تهيئة ظروف عمل مناسبة تدعم التركيز والإنجاز.
- خفض التكاليف التنظيمية: تقليل النفقات الناتجة عن الغياب، والتوظيف المتكرر، وانخفاض الكفاءة، من خلال تحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار.

2- الأهداف الشخصية:

تُعد الأهداف الشخصية لجودة حياة العمل جزءاً لا يتجزأ من الأهداف المؤسسية، إذ إن تحقيق تطلعات الفرد داخل المنظمة يُسهم في تعزيز استقرارها واستمراريتها. فكلما شعر الموظف بالرضا والإنصاف، زادت دافعيته للعمل، وارتفع مستوى ولائه، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وولائهم بدورهم، كما أن جودة حياة العمل تُسهم في تقليل تكاليف الاستقطاب والتدريب، من خلال الحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة (الصراف، 2018، ص225).

وتتمثل أبرز الأهداف الشخصية التي يسعى الموظفون لتحقيقها من خلال تطبيق برامج جودة العمل فيما يلي (أبو جمعة، 2019، ص15):

- تولي وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية، بما يضمن التوظيف الأمثل للقدرات الفردية.
- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي، بما يُحقق الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.

- الحصول على مستوى عادل من الأجور والعلاوات، بما يُعزز الشعور بالعدالة والرضا المالي.
- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية، مثل الأمن الوظيفي، والانتماء الاجتماعي، والتقدير، وتحقيق المكانة المهنية.

وعموماً تُعد جودة حياة بيئة العمل من الركائز الأساسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطويرها، لما لها من أثر مباشر على أداء الموظفين واستقرارهم الوظيفي، وفيما يلي مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال برامج تحسين جودة حياة العمل، وتتمثل فيما يلي (أبو حميد، 2017، ص14):

- تحسين جاذبية بيئة العمل: من خلال خلق بيئة محفزة تستقطب الكفاءات المتميزة، وتُعزز من انتماء الموظفين للمنظمة، مما يُقلل من معدلات انتقالهم إلى منظمات أخرى.
- تعزيز الانتماء والتكامل الوظيفي: عبر ترسيخ الولاء المؤسسي، وتحقيق التفاعل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، مما يُسهم في تقليل الحوادث المهنية من حيث العدد والحجم والنوع.
- دعم الجودة والتعلم والإبداع: من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الابتكاري، وتُعزز من فرص التعلم المستمر، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

وبالتالي فإن تحقيق هذه الأهداف لا يُسهم فقط في تحسين الأداء الفردي، بل يُعد ركيزة أساسية في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين والتحفيز، مما يُعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز.

4-2-2- معايير جودة العمل:

تُعد جودة حياة العمل من المفاهيم متعددة الأبعاد التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاهية الموظفين، وقد تناولها العديد من الباحثين من زوايا مختلفة. فقد وضع (Walton, 1973, p9) إطاراً مرجعياً يتضمن ثمانية معايير رئيسية لجودة حياة العمل، وهي: التعويض العادل والكافي، ظروف العمل الآمنة والصحية، الفرص الفورية لاستخدام وتطوير القدرات

البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان، الاندماج الاجتماعي داخل المنظمة، الدستورية في العمل، التوازن بين الحياة والعمل، والأهمية الاجتماعية للعمل.

وبيّن (Mirvis and Lawler, 1984, p9) أن جودة حياة العمل يجب أن تُبنى على أساس احترام الإنسان، وتوفير بيئة عمل تُشبع الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية للموظف.

وقد دعم (Hosseini, 2010, p9) هذا النموذج، وأكده أيضاً (Reddy and Reddy, 2010, p9) في دراستهما حول أبعاد جودة حياة العمل في السياق المؤسسي.

ولاحقاً، أضاف (Gayathiri and Ramakrishnan, 2013, p9) ثلاثة معايير إضافية هي: أسلوب القيادة، تصميم الوظيفة، والرضا الوظيفي، مما يعكس تطور المفهوم ليشمل الجوانب النفسية والسلوكية.

كما أشار (Flamholtz, 1972, p9) إلى أهمية اعتبار الموظف مورداً بشرياً له قيمة إنتاجية مستقبلية، وهو ما يتطلب من المؤسسات توفير التدريب والتقييم والتحفيز.

وقامت دراسة (Swamy et al., 2015, p285) بتطوير مقياس شامل يتضمن تسعة معايير رئيسية تُستخدم لتقييم جودة العمل داخل المنظمات، أول هذه المعايير هو "بيئة العمل"، والتي تشمل عناصر مثل النظافة، التهوية، الإضاءة، والسلامة، لما لها من تأثير مباشر على راحة الموظف النفسية والجسدية، يليه "ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي"، حيث يُقاس مدى دعم الإدارة للموظفين، ووجود قيم مشتركة تعزز الانتماء المؤسسي، ثم معيار "العلاقات والتعاون"، الذي يركز على نوعية التفاعل بين الزملاء ومدى التعاون بين الفرق، وهو عنصر أساسي في بناء بيئة عمل إيجابية. أما "التدريب والتطوير"، فهو معيار يعكس مدى اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لمواكبة التغيرات. وفي جانب المكافآت، أكدت الدراسة على أهمية "التعويضات والمكافآت" العادلة، التي تُحفّز الموظف وتُشعره بالتقدير، ومن المعايير المهمة أيضاً "المرافق والخدمات"، مثل جودة الأثاث المكتبي، أماكن الاستراحة، ودورات المياه، والتي تؤثر على راحة الموظف اليومية، كما شملت الدراسة "الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي"، حيث يُنظر إلى مدى شعور الموظف بالاستقرار والثقة في استمرارية عمله، وركّزت كذلك على "الاستقلالية في العمل"، أي قدرة الموظف على اتخاذ قرارات ضمن نطاق

مهامه دون رقابة مفرطة، مما يعزز الإبداع والمسؤولية. وأخيراً، وتناولت معيار "كفاية الموارد"، والذي يُقصد به توفر الأدوات والتكنولوجيا والدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة.

وبالتالي فإن قياس جودة العمل ليس بالمهمة السهلة، فهي لا يعبر عنها بشكل كمي، وإنما تأخذ الجانب النوعي بشكل أساسي، ولذلك فإن الجودة يمكن أن تستعمل بطريق استراتيجي للقيام بعملية المنافسة بشكل فعال، ويعتمد اختيار استراتيجية الجودة المناسبة في العمل على الفهم الشامل للمعايير المتعلقة بالعمل التطوعي في المنظمة وكيفية تحقيق جودة العمل فيها، وتتمثل تلك المعايير في (القرشي، 2020، ص 15-16-17):

1. **القيادة الإدارية:** يتناول معيار القيادة الدور الذي تقوم به الإدارة العليا في المنظمة في تحديد الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء، وكيفية تواصل الإدارة العليا مع الموظفين، ومشاركتهم ومراجعتهم لأداء المنظمة، وقيامهم بإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز، كما يشمل هذا المعيار مسؤوليات المنظمة تجاه الصالح العام، والممارسات التي تقوم بها مراعاةً لواجبات حسن المواطنة، حيث تتمثل جودة العمل بالنسبة لهذا المعيار تحقيق الأداء العالي في ثلاثة نقاط هي:
   - توجهات الإدارة العليا.
   - مراجعة أداء المنظمة.
   - تشجيع ثقافة الجودة ونشرها.
2. **التخطيط الاستراتيجي:** أي حجم العمل المنجز من قبل المنظمة في سبيل تحقيق هدفها الاستراتيجي، وتحسين موقعها بين المنظمات المنافسة، وهذا يتطلب بالبداية وضع الهدف الاستراتيجي المناسب في ضوء المتغيرات والظروف المحيطة، ومن ثم تحويل تلك الأهداف الاستراتيجية إلى خطط قابلة للتحقيق، ومن ثم إنجاز العمل الخاص بها، مع التركيز المسبق على كيفية إعداد التوقعات الخاصة بأداء المنظمة في المستقبل في ضوء هذه الإجراءات والمؤشرات، وتتحقق جودة العمل في هذا المعيار في إنجاز ثلاثة أمور هي:
   - عملية إدارة التخطيط الاستراتيجي.
   - الأهداف الاستراتيجية وخطة العمل.

- البحث والتطوير.

3. **الموارد البشرية:** إن تحقيق الجودة في هذا المعيار مهم جداً ، حيث أن العمل في هذا المعيار يعني كيفية توظيف كامل قدرات الموظفين لتحقيق تميز مرتفع في الأداء، وكيفية مشاركة الموظفين بهدف تطوير إمكاناتهم لضمان فاعليتهم وتأمين صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم، وبالتالي تتحقق جودة العمل في هذا المعيار من خلال حسن إنجاز النقاط التالية:
   - تخطيط الموارد البشرية واختيارها.
   - التدريب والتعليم.
   - الأداء والتقدير.
   - رضا الموظفين وبيئة العمل.
   - مشاركة الموظفين.
4. **الموردون والشركاء:** إن مهمة العمل في هذا المعيار تتحقق من خلال حسن إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء، نظراً لأهمية دورهم في المنظمات، فلشركاء والموردين دور هام في استمرار عمل المنظمة، وذلك من خلال حسن العمل في مجال إدارة العلاقات معهم وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة فيما بين المنظمة وموردیها، وتأسيس علاقات متوازنة طويلة المدى بين المنظمة وشركائها، وبالتالي تظهر جودة العمل في هذا المعيار من خلال تحقيق النقاط التالية:
   - اختيار وتقييم وتحسين جودة الموردين.
   - التركيز واستقطاب على الموردين المحليين.
   - إدارة الشراكات والاتفاقيات بعيدة المدى.
5. **إدارة العمليات:** إن جودة العمل في هذا المعيار مهمة جداً ، حيث أن إدارة العمليات في المنظمات تنبع من قدرة الأخيرة على تحديد وإدارة وتحسين الإجراءات والعمليات الرئيسية لتصميم وتوصيل الخدمات للفئات المستهدفة، وبالتالي تتحقق جودة العمل في هذا المعيار من خلال النقاط التالية:
   - نظم إدارة الجودة والبيئة والطاقة والصحة والسلامة المهنية.
   - التحسين المستمر للعمليات.

- تطبيق المواصفات القياسية في مجال الجودة.

6. **التركيز على المستهدف من مخرجات العمل:** يُعد هذا المعيار من أبرز ركائز جودة العمل في المنظمات الحديثة، إذ يتمحور حول فهم احتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة من مخرجات العمل، والعمل على تلبيتها بكفاءة وفعالية. ويتطلب ذلك من المنظمة تحديد الفئات المستهدفة بدقة، سواء كانوا عملاء خارجيين أو مستفيدين داخليين، ومن ثم تحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال أدوات القياس والتغذية الراجعة المستمرة، وصولاً إلى تقييم نتائج العمل من منظور المستفيدين، لمعرفة مدى قبولهم للمخرجات، ومدى توافقها مع تطلعاتهم، وعليه فإن تحقيق جودة العمل من خلال رضا المستفيدين هو المؤشر الأهم لنجاح العمليات وتحقيق الأهداف، وبذلك، فإن التركيز على رضا المستفيدين لا يُعد مجرد هدف فرعي، بل هو جوهر جودة العمل، ومقياس حقيقي لمدى فاعلية الأداء المؤسسي في تلبية الاحتياجات وتحقيق القيمة المضافة.، ولذلك يجب أن تركز جودة العمل في معيار المستهدفين من إنجاز النقاط التالية:
   - المعرفة بالمستفيدين والسوق.
   - إدارة العلاقات مع المستفيدين.
   - قياس وتعزيز رضا المستفيدين.
7. **المعلومات والتحليل:** حيث إن جودة العمل في هذا المعيار تتمحور حول كيفية توفير أنظمة فعالة لإدارة الأداء وقياسه وتحليله وتوجيهه وتحسينه على المستويات جميعها، وفي أقسام المنظمة ككل، وبالتالي فإن جودة العمل تتحقق في النقاط التالية:
   - قياس وتحسين أداء المنظمة.
   - إدارة المعلومات والمعرفة.
8. **التأثير على المجتمع:** وهو معيار مهم جداً في قياس جودة العمل، حيث يتناول هذا المعيار نظرة المجتمع ككل إلى أثر المنظمة عليه، ولذلك فإن تحقيق جودة العمل تكمن في تحقيق النقاط التالية:
   - المساهمة في التنمية الوطنية.
   - المسؤولية الاجتماعية.

5-2-2- معوقات تطبيق جودة العمل:

هناك العديد من المعوقات التي تظهر أمام تطبيق جودة العمل في المنظمات، وتتمثل تلك المعوقات في (ساخي، 2016، ص113-114).

- ضعف الوعي بمفهوم جودة حياة العمل: كثير من المنظمات لا تمتلك فهماً واضحاً لمفهوم جودة حياة العمل، مما يؤدي إلى تطبيقات سطحية لا تُحقق الأثر المطلوب. يُنظر إليها أحياناً على أنها رفاهية زائدة وليست ضرورة استراتيجية.

- غياب الدعم القيادي: عندما لا تُعطي الإدارة العليا الأولوية لجودة حياة الموظفين، فإن المبادرات المرتبطة بها تفقد الزخم، وتُصبح مجرد برامج تجميلية لا تُحدث تغييراً حقيقياً في بيئة العمل.

- مقاومة التغيير من الموظفين أو الإدارة الوسطى: بعض العاملين قد يُبدون مقاومة تجاه التغييرات التي تمس نمط العمل أو الثقافة التنظيمية، خاصة إذا لم يتم إشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ.

- نقص الموارد المالية والبشرية: إن تحسين جودة حياة العمل يتطلب استثمارات في البنية التحتية، التدريب، وتطوير السياسات، وهو ما قد يُشكل عبئاً على المنظمات ذات الميزانيات المحدودة.

- ضعف التكامل بين الإدارات: عدم التنسيق بين الأقسام المختلفة يُعيق تنفيذ برامج جودة حياة العمل بشكل شامل، ويؤدي إلى تباين في التجربة بين الموظفين داخل نفس المنظمة.

- التركيز على الجوانب المادية فقط: بعض المنظمات تظن أن توفير مزايا مالية أو تجهيزات مكتبية كافية لتحسين جودة الحياة، بينما تُهمل الجوانب النفسية والاجتماعية مثل التقدير، التوازن بين العمل والحياة، والدعم النفسي.

- غياب أدوات القياس والتقييم: من دون وجود مؤشرات واضحة لقياس جودة حياة العمل، يصعب تقييم مدى نجاح البرامج أو معرفة نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير.

كما أشار (أبو حميد، 2017، ص20–21) بالاستناد إلى (السويطي، 2016، ص88–89) إلى أنه تواجه المنظمات العديد من التحديات التي تعيق تطبيق برامج جودة حياة العمل، وذلك نتيجة لتباين وجهات النظر بين الإدارة العليا، الموظفين، والنقابات المهنية والعمالية حول جدوى هذه البرامج. ومن أبرز هذه المعوقات:

- تحفظ القيادات العليا تجاه إشراك المستويات التنظيمية الأدنى في عملية اتخاذ القرار، مما يُثير مخاوف تتعلق بفقدان السيطرة الإدارية ويؤدي إلى مقاومة داخلية للتغيير.
- عدم قناعة الإدارة العليا بفاعلية برامج المشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، حيث يُنظر إليها على أنها تركز على نتائج قصيرة الأجل، مما يُسبب إحباطاً لدى الموظفين ويؤثر سلباً على الروح المعنوية داخل المنظمة.
- قصور بعض الإدارات في تقييم الأثر النفسي لتطبيق جودة حياة العمل على الموظفين، إلى جانب تجاهل المقترحات التي يقدمها العاملون وعدم التعامل معها بجدية، مما يُضعف من فرص التحسين المستمر.
- الاعتقاد السائد لدى بعض الإدارات بأن بيئة العمل الحالية لا تحتاج إلى مزيد من التطوير، مما يؤدي إلى تجاهل تطبيق عناصر جديدة من جودة حياة العمل.
- ضعف إدراك الموظفين لأهداف هذه البرامج وأهميتها، مما يُقلل من مستوى التفاعل والمشاركة الفعالة، ويُضعف من القيمة المتبادلة التي يمكن تحقيقها بين الإدارة والعاملين.
- غياب التقدير الكافي للاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة، وعدم توفير البرامج التعليمية والتأهيلية التي تمكّنهم من التعامل بفعالية مع متطلبات جودة حياة العمل.

- القلق من التكاليف المالية المرتفعة المرتبطة بتطبيق هذه البرامج، حيث ترى بعض الإدارات أن الاستثمار في جودة حياة العمل لا يضمن عائداً ملموساً أو نتائج قابلة للقياس، مما يُثنيها عن تبني هذه المبادرات.

ومن وجهة نظر (Hamad, 2018, p19–20) تواجه المنظمات العديد من التحديات عند محاولة تطبيق برامج جودة العمل، إذ أن التغيير في ثقافة العمل يتطلب جهداً مشتركاً من الإدارة والموظفين، وهو ما قد يواجه مقاومة داخلية، ومن أبرز المعوقات التي ذكرتها الدراسة:

- صعوبة إحداث تغيير في سلوكيات الإدارة والموظفين.
- ارتفاع تكلفة تطبيق برامج جودة حياة العمل، خاصة في المؤسسات ذات الموارد المحدودة.
- التحسين المستمر في جودة حياة العمل قد لا يؤدي دائماً إلى زيادة الإنتاجية، بل قد يخلق حالة من التراخي أو التنافس السلبي بين الموظفين.
- بعض العوامل الخارجية مثل تأثير النقابات، والقيود الهندسية، والمواقف الإدارية المتحفظة، في تعطيل تنفيذ هذه البرامج بشكل فعال.
- غياب معايير واضحة للترقية والتقييم المهني يخلق حالة من الشك وعدم الثقة بين العاملين، مما ينعكس سلباً على التزامهم وأدائهم.

من خلال ما سبق يتضح أن معوقات تطبيق جودة العمل تنبع غالباً من مقاومة التغيير، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة، إضافة إلى ارتفاع التكاليف وضعف المتابعة الإدارية، وهذه العوامل تحدّ من فاعلية البرامج المخصصة لتحسين بيئة العمل وتؤثر سلباً على رضا الموظفين وأدائهم.

المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل

تمهيد:

يُعد التدريب والتطوير من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين جودة العمل داخل المنظمات، حيث يسهمان بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز شعورهم بالرضا والتمكين، فكلما أتيحت للموظف فرص لتطوير مهاراته واكتساب معارف جديدة، زادت قدرته على أداء مهامه بكفاءة، وشعر بقيمة أكبر لدوره داخل المنظمة.

وفي هذا المبحث سنحاول طرح مجموعة من الأفكار النظرية التي توصل إليها الباحثون السابقون حول العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل.

1-3-2- العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل:

قدم العديد من الباحثين السابقين أفكارهم حول العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل، وفيما يلي عرض لمجموعة من الأفكار الدالة على تلك العلاقة:

يُعد التدريب وسيلة فعالة لتعزيز الاستقلالية في العمل، إذ يمنح الموظف الثقة في اتخاذ القرارات، ويقلل من اعتماده على الآخرين، كما أن التطوير المستمر يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة، ويعزز من فرص الترقية والنمو الوظيفي، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشعور بالأمان المهني والرضا الوظيفي، وهما من أهم مكونات جودة حياة العمل (Swamy et al., 2015, p283).

وأشارت دراسة (Hamad, 2018, p40-41) إلى أن التدريب يُعد أحد مؤشرات جودة العمل، حيث لاحظت أن غياب البرامج التدريبية أو عدم ملاءمتها لاحتياجات الموظفين يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والشعور بالإحباط، كما بيّنت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من المشاركين لم يتلقوا تدريبات دورية، وأن التدريبات المقدمة غالباً ما تكون غير مرتبطة بطبيعة عملهم، مما يؤثر سلباً على جودة حياتهم المهنية.

ووضحت دراسة (خريسات، 2022، ص8–9) أن التدريب والتطوير هم من الركائز الأساسية في بناء تحقيق جودة العمل، حيث لا يُنظر إلى التدريب كعملية تقنية أو إجرائية فحسب، بل كنهج استراتيجي يهدف إلى مواءمة قدرات العاملين مع متطلبات العمل التنظيمية والمهنية. وتتمثل هذه العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العمل في أربعة أبعاد رئيسية:

- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية هذا البعد يُعنى بفهم الفجوات المعرفية والسلوكية لدى الموظفين، وربطها بأهداف المنظمة، عندما يتم تحديد الاحتياجات بدقة، يشعر الموظف بأن التدريب موجه لحل مشكلاته المهنية، مما يعزز شعوره بالجدوى ويزيد من رضاه الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة بيئة العمل من حيث تقليل التوتر وتحسين إدارة عبء العمل.
- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يشمل هذا البعد إعداد محتوى تدريبي يتناسب مع الاحتياجات الفعلية، واختيار أساليب تدريبية محفزة وفعالة. التدريب المصمم جيداً لا يزود الموظف بالمهارات فحسب، بل يخلق بيئة تعلم تشاركية تعزز العلاقات بين الزملاء، وتفتح آفاقاً للتطور المهني، مما يرفع من جودة بيئة العمل عبر تحسين التواصل والدعم المتبادل.
- دعم الإدارة للتدريب يمثل هذا البعد التزام الإدارة العليا والمباشرة بتوفير الموارد اللازمة للتدريب، وتشجيع الموظفين على المشاركة، وتهيئة بيئة تسمح بتطبيق ما تم تعلمه، فعندما يشعر الموظف أن الإدارة تؤمن بأهمية تطويره، يزداد شعوره بالتقدير والانتماء، مما ينعكس على علاقته بمشرفه المباشر وعلى مستوى مشاركته في العمل الجماعي.
- تقييم التدريب: حيث أن غياب التقييم الجيد قد يؤدي إلى برامج تدريبية غير ملائمة، مما يحد من فاعليتها في تحسين جودة العمل.

من جهة أخرى، فإن دعم الإدارة لجهود التدريب وتطبيق مخرجاته يمثل عنصراً حاسماً في تعزيز شعور الموظف بالتقدير والانتماء المؤسسي، ويُسهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، كما أن التركيز على تنمية مهارات التواصل والعمل الجماعي ضمن البرامج التدريبية يساهم في تحسين العلاقات المهنية بين الزملاء، ويعزز من مستوى التعاون داخل المنظمة، أما تقييم

التدريب، فيُعد أداة ضرورية لضمان استمرارية تحسين البرامج التدريبية وتكييفها مع احتياجات العاملين المتغيرة، مما يضمن توافقها مع متطلبات بيئة العمل (Sirgy et al, 2001, p282).

وبحسب (Guest, 2017, p32) يُعد النهج الجيد للتدريب أحد المداخل الفاعلة لتحسين جودة بيئة العمل في المنظمات، حيث يسهم في تهيئة العاملين لمواجهة متطلبات الوظيفة بكفاءة وفاعلية، ويبدأ هذا النهج بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، مما يضمن مواءمة البرامج التدريبية مع الفجوات الفعلية في المهارات والمعارف، ويؤدي إلى تقليل مستويات الضغط والإرهاق المهني، كما أن تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها بصورة ملائمة يعزز من شعور الموظف بالكفاءة الذاتية، ويمنحه فرصاً حقيقية للنمو والتطور المهني، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة.

كما وضحت دراسة (Altunay, 2016, p2127) العلاقة بين التدريب وتحقيق جودة العمل كأحد مخرجات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم:

- التدريب المبني على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ساهم في رفع وعي المعلمين حول واقع جودة الأداء في مدارسهم، حيث أصبح لديهم إدراك أكثر واقعية لنقاط القوة والضعف في تطبيقات الجودة.
- التدريب عزز التفكير النقدي والتحليلي لدى المعلمين، مما دفعهم إلى تقييم بيئة العمل بشكل أكثر دقة، وظهر ذلك في انخفاض تقييمهم لجودة الممارسات بعد التدريب، نتيجة لزيادة وعيهم بالمعايير المثلى للجودة.
- التدريب ساهم في تطوير المهارات الذاتية مثل حل المشكلات، العمل الجماعي، والتفكير المنهجي، وهي عناصر ترتبط مباشرة بجودة بيئة العمل التعليمية.
- المشاركة الفاعلة في التدريب خلقت بيئة تعليمية تفاعلية، مما انعكس على تحسين العلاقات المهنية داخل المدرسة، وزيادة الشعور بالانتماء والدعم المؤسسي.
- التدريب يرفع من توقعات العاملين تجاه بيئة العمل، ويجعلهم أكثر قدرة على التمييز بين الممارسات الفعالة وغير الفعالة، مما يُعد مؤشراً على تطور في جودة العمل من منظورهم.

وأكدت دراسة (العزة والسلوادي، 2022، ص96) أن برامج التدريب والتطوير من الركائز الأساسية لتحقيق جودة العمل في المنظمات، إذ لا تقتصر وظيفتها على تنمية المهارات الفنية والمعرفية للعاملين، بل تتجاوز ذلك لتسهم في بناء بيئة عمل محفزة وفعالة، فالتدريب الذي يُخطط له ضمن إطار استراتيجي شامل، ويستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات، يُسهم في رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز قدرتهم على أداء المهام بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وأن العلاقة بين التدريب وجودة العمل تتجسد من خلال مجموعة من الأبعاد التكاملية، فدعم الإدارة العليا لجهود التدريب يعزز من شعور الموظف بالتقدير والانتماء، ويخلق مناخاً تنظيمياً داعماً للتعلم والتطوير، كما أن تنوع البرامج التدريبية، وتوظيف أساليب تدريب حديثة، يتيحان فرصاً للتكيف مع المتغيرات المهنية، ويعززان من روح الفريق والتعاون داخل المنظمة، في حين أن كفاءة العملية التدريبية تعد عاملاً حاسماً في ضمان فعالية البرامج التدريبية، وتحقيق الأثر المرجو منها على الأداء الفردي والمؤسسي.

في حين أن دراسة (زيدان وعون، 2023، ص237–238) شرح العلاقة بين أبعاد التدريب والتطوير وجودة العمل في القطاع التعليمي كما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى في بناء استراتيجية تدريب فعالة، حيث يساعد على توجيه البرامج التدريبية نحو سد الفجوات المهارية والمعرفية لدى الموظفين، وقد أظهرت الدراسة أن هذه المرحلة تؤثر إيجاباً على جودة الخدمة التعليمية، إذ كلما كانت الاحتياجات محددة بدقة، زادت قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.
- تصميم البرنامج التدريبي تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع طبيعة العمل ومتطلبات الوظيفة يسهم في رفع مستوى التفاعل والتطبيق العملي لدى الموظفين، وقد بيّنت الدراسة أن التصميم الجيد للبرامج التدريبية يرتبط بتحسين جودة العمل من حيث الموثوقية والاستجابة والملموسية.
- تنفيذ البرنامج التدريبي تنفيذ التدريب وفق خطة واضحة ومتكاملة يضمن نقل المعرفة والمهارات بشكل فعّال، وقد أظهرت الدراسة أن هذه المرحلة تؤثر على جودة العمل من خلال تعزيز قدرة الموظفين على تقديم الخدمة بطريقة منظمة وسريعة.

- تقييم البرنامج التدريبي التقييم المستمر للبرامج التدريبية يُعد أداة لضمان التحسين المستمر، حيث يساعد على مراجعة مدى تحقيق الأهداف التدريبية وتحديد نقاط القوة والضعف، وقد أظهرت الدراسة أن التقييم يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة، خاصة في جوانب التعاطف والأمان والثقة بين الموظف والمستفيد.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن التدريب والتطوير ليستا مجرد نشاط وظيفي، بل هما عملية مؤسسية متكاملة تهدف إلى تحسين جودة العمل من خلال تطوير العنصر البشري، فكل مرحلة من مراحل التدريب والتطوير تسهم في تعزيز جودة العمل في المنظمة، وعليه فإن الاستثمار في التدريب والتطوير لا يُعد فقط ضرورة تشغيلية، بل هو ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة، تُحقق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين فيها.

الخلاصة:

تناول الفصل النظري ثلاثة محاور رئيسية تُعد من الركائز الأساسية في بناء الأداء المؤسسي الفعّال، ففي المبحث الأول، تم استعراض مفهوم التدريب والتطوير بوصفه عملية استراتيجية تهدف إلى تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات المهنية للعاملين، بما يواكب التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، ويعزز من جاهزية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العمل، وقد تم التأكيد على أن التدريب لا يُعد نشاطاً وظيفياً محدوداً، بل هو وظيفة مستمرة ومتكاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

وفي المبحث الثاني، تم التركيّز على مفهوم جودة العمل باعتباره انعكاساً لمستوى رضا الموظفين، وفعالية بيئة العمل، ومدى توافق الممارسات الإدارية مع احتياجات العاملين.

وفي المبحث الثالث، تم الربط بين التدريب والتطوير وجودة العمل، حيث أظهرت الدراسات أن الاستثمار في التدريب يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة بيئة العمل من خلال رفع كفاءة العاملين، وتعزيز شعورهم بالتمكين والتقدير، وتحسين العلاقات المهنية داخل المنظمة، كما أن مراحل التدريب المختلفة (من دعم الإدارة العليا، وثم تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج، وتنفيذها، وتقييمها) تُعد أدوات فعالة في بناء بيئة عمل محفزة، وتُسهم في تحقيق جودة العمل.

وبذلك، يتضح أن العلاقة بين التدريب وجودة العمل هي علاقة تكاملية، حيث يُعد التدريب مدخلاً أساسياً لتحسين جودة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز استدامة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الإطار العملي

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها إحصائياً، استناداً إلى البيانات المجمّعة من أفراد العينة حول أثر التدريب والتطوير وفق برنامج NAT على جودة العمل في وكالة الأونروا، وقد تم تنظيم هذا الفصل بما ينسجم مع أهداف الدراسة وأسئلتها، ويعكس المنهج الوصفي التحليلي المعتمد، الذي يُتيح للباحث فهم الظاهرة المدروسة من خلال وصفها كما هي، وتحليل العلاقات بين متغيراتها ضمن إطار علمي دقيق.

وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لقياس أبعاد التدريب والتطوير (دعم الإدارة العليا، أساليب التدريب الحديثة، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية)، بالإضافة إلى قياس جودة العمل كمفهوم شامل لدى العاملين في برنامج NAT ، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS للحزم الإحصائية، وفق خطة تحليل شملت إجراءات وصفية واستدلالية، تهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة وتفسير العلاقات بين المتغيرات. وقد تضمنت هذه الإجراءات: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، المتوسطات والانحراف المعياري لقياس الاتجاهات العامة، اختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص أثر أبعاد التدريب والتطوير على جودة العمل.

1-3- لمحة عن برنامج NAT وأهميته:

يُعد برنامج NAT (Needs Assessment and Training) أحد المبادرات التربوية النوعية التي أطلقتها وكالة الأونروا بهدف تطوير قدرات المعلمين وتحسين جودة التعليم في بيئات اللجوء والتحديات الإنسانية. يركّز البرنامج على تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في الحقل التربوي، من خلال تقديم محتوى تدريبي متنوع، وتوظيف أساليب تعليمية حديثة، وتعزيز كفاءة العملية التدريبية عبر دعم إداري وتربوي متكامل.

يتضمن البرنامج محاور متعددة تشمل تنظيم الغرفة الصفية، التعليم التفاعلي النشط، إعداد الخطط الدراسية، وتقييم تعلم الطلبة، ويُنفذ على مستوى الميادين الخمسة التابعة للأونروا، وقد ساهم دعم المكتب الإقليمي في لبنان ومنظمة اليونيسف في تطوير محتوى البرنامج وضمان جودته التربوية.

تكمن أهمية برنامج NAT في كونه لا يقتصر على رفع كفاءة المعلمين الجدد، بل يسهم في تحسين جودة العمل التربوي بشكل عام، من خلال بناء ثقافة مهنية قائمة على التطوير المستمر، والاستجابة الفاعلة لاحتياجات الطلبة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التعليمي في بيئات اللجوء والتحديات الإنسانية.

2-3- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث بجميع الأفراد المرتبطين مباشرة أو غير مباشرة بتنفيذ برنامج NAT، وهم:

- المعلمون المشاركون في البرنامج التدريبي.
- المدربون التربويون المسؤولون عن تقديم المحتوى التدريبي.
- المشرفون التربويون الذين يتابعون تطبيق مخرجات التدريب في الميدان.
- الكوادر الإدارية المعنية بالتخطيط والإشراف على تنفيذ برامج التدريب في مكاتب الأونروا ذات العلاقة.

الجدول (3-1) يوضح توزع أفراد مجتمع البحث

العدد	الفئة الوظيفية
200	المعلمون

15	الخبراء التربويون
20	المنسقون
35	الموظفون الإداريون
15	الاستشاريون
280	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المقدمة من المنظمة

أما بالنسبة لعينة البحث، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد حجم العينة، وبالاعتماد على جدول مورغان لتحديد حجم العينة (الملحق رقم 2)، حيث أنه واستناداً إلى جدول مورغان، يكون حجم العينة المقابل لمجتمع بحث مكون من 280 مفردة، هي (162) مفردة، حيث أنه هذه العينة تمثل مجتمع البحث بدقة، ويمكن تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع البحث.

والجدول التالي يوضح توزع أفراد عينة البحث وطريقة اختيارهم ونسبتهم من حجم مجتمع البحث:

الجدول (3-2) توزع أفراد عينة البحث

ملاحظات التمثيل	العينة	المجتمع	الفئة الوظيفية
التمثيل الأكبر للعينة تقريباً	115	200	المعلمون
تمثيل مناسب لدورهم التدريبي	10	15	الخبراء التربويون
تمثيل يعكس دورهم الرقابي	10	20	المنسقون
تمثيل إداري متوازن	17	35	الموظفون الإداريون
تمثيل محدود حسب عددهم	10	15	الاستشاريون
تمثيل دقيق للعينة	162	280	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة

3-3- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة (عبارات) التي تمثل عدد من الفقرات التي تقيس محاور الدراسة وأبعادها وذلك وفقاً للملحق رقم (1). تم

تصميم الاستبانة بالاستفادة من الإطار النظري للدراسة المبني على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وفي ضوء توجيهات الأستاذ المشرف وملاحظاته الموضوعية التي ساهمت في تطوير هذه الاستبانة. وتكونت الاستبانة الموجهة لأفراد العينة من التالي:

- **المعلومات الشخصية والديموغرافية:** وتتناول الأسئلة عن (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، مستوى التعليم، عدد الدورات التدريبية).
- **محاور الاستبانة:**

الجدول (3-3) محاور الاستبانة وعدد عباراتها

المتغير	المحور	عدد العبارات
المتغير المستقل التدريب والتطوير	**دعم الإدارة العليا**	5
	أساليب التدريب الحديثة	5
	تنوع البرامج التدريبية	5
	كفاءة العملية التدريبية	5
التابع	جودة العمل	10

المصدر: من إعداد الباحثة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان كما هو مبين في الجدول رقم (3-4):

الجدول رقم (3-4): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة الاتجاه الإيجابي	5	4	3	2	1

ووزعت الباحثة 162 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع 159 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تم استبعاد 3 استبانات غير صالحة بسبب إما نقص في الإجابات أو تكرارها، وبالتالي بلغ العدد النهائي للاستبانة القابلة للتحليل الإحصائي 159 استبانة.

4-3- دراسة صدق وثبات الاستبانة:

- **اختبار ثبات الاستبانة:**

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول (3-5) نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	Cronbach's Alpha	عدد العبارات
دعم الإدارة العليا	0.961	5
أساليب التدريب الحديثة	0.972	5
تنوع البرامج التدريبية	0.983	5
كفاءة العملية التدريبية	0.887	5
جودة العمل	0.986	10

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 لجميع محاور الدراسة حيث تراوحت القيم بين 0.887 و 0.986 مما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة.

- **اختبار صدق الاستبانة:**

1. **تطبيق اختبار التحليل العاملي الاستكشافي:** والمسمى KMO and Bartlett's Test لمعرفة مدى صحة الاستبيان ومحوره وصحة التحليل الإحصائي:

- **محور دعم القيادة العليا:**

الجدول رقم (3-6) اختبار KMO and Bartlett's Test لمحور البعد (دعم القيادة العليا)

KMO and Bartlett's Test

.Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		830.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1259.718
	df	10
	.Sig	000.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.830/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل, كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

الجدول رقم (3-7) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (دعم القيادة العليا)

Component Matrix[a]

	Component 1
تدعم الإدارة العليا في المنظمة برامج التدريب والتطوير بشكل مستمر.	909.
يتم تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ برامج التدريب والتطوير من قبل الإدارة.	962.
تشجع الإدارة العليا في المنظمة المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية	892.
تتابع الإدارة العليا نتائج البرامج التدريبية المنفذة بشكل مستمر.	954.

تتواصل الإدارة العليا في المنظمة مع فرق التدريب بشكل فعال.	954.

.Extraction Method: Principal Component Analysis
.a. 1 components extracted

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من مصفوفة العوامل في الجدول السابق كانت قيمة التشبعات تتراوح بين (0.892) و (0.962) وهي أكبر من 0.5 وهذا يدل على أن قوة الارتباطات بين العبارات والمحور (دعم الإدارة العليا) كافية وتحقق الدرجة المطلوبة.

الجدول رقم (3-8) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (دعم القيادة العليا)

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			
% Cumulative	of Variance %	Total	% Cumulative	of Variance %	Total	Component
87.329	87.329	4.366	87.329	87.329	4.366	1
			96.278	8.949	447.	2
			98.338	2.060	103.	3
			99.465	1.127	056.	4
			100.000	535.	027.	5

.Extraction Method: Principal Component Analysis

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يظهر الجدول السابق الذي يعبر عن التباين الكلي المفسر أن التباين الكلي المفسر للعامل الأول يساوي (87.329%), أي أن العامل الأول يفسر (87.329) بالمائة من التباينات لعبارات قياس المحور، وبالتالي فإن عبارات المحور تعبر عن المقياس بصدق ولا داعي لحذف أي منها.

- **محور أساليب التدريب الحديثة:**

الجدول رقم (3-9) اختبار KMO and Bartlett's Test لمحور البعد (أساليب التدريب الحديثة)

KMO and Bartlett's Test

837.	.Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
1441.110	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
10	df	
000.	.Sig	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.837/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل, كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

الجدول رقم (3-10) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (أساليب التدريب الحديثة)

Component Matrix[a]

Component

	1
يتم استخدام تقنيات تعليمية حديثة مثل العروض التفاعلية، المحاكاة الرقمية، والواقع المعزز في التدريب ضمن برنامج NAT	.924
يشتمل برنامج التدريب على تطبيقات عملية ومواقف واقعية لدعم العملية التدريبية بشكل فعال.	.975
يتم استخدام التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد عبر منصات رقمية مثل Microsoft Teams أو Zoom ضمن البرامج التدريبية.	.935
يتم استخدام أساليب تدريب حديثة مثل التعلم القائم على المشاريع، التعلم التعاوني، والعصف الذهني الجماعي.	.984
يتم استخدام أساليب تدريب حديثة تلبي احتياجات العملية التدريبية ضمن برنامج NAT.	.970

.Extraction Method: Principal Component Analysis
.a. 1 components extracted

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من مصفوفة العوامل في الجدول السابق كانت قيمة التشبعات تتراوح بين (0.924) و (0.984) وهي أكبر من 0.5 وهذا يدل على أن قوة الارتباطات بين العبارات والمحور (أساليب التدريب الحديثة) كافية وتحقق الدرجة المطلوبة.

الجدول رقم (3-11) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (أساليب التدريب الحديثة)

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			
% Cumulative	of Variance %	Total	% Cumulative	of % Variance	Total	Component
91.724	91.724	4.586	91.724	91.724	4.586	1
			97.183	5.459	273.	2
			98.730	1.547	077.	3
			99.479	749.	037.	4
			100.000	521.	026.	5

.Extraction Method: Principal Component Analysis

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يظهر من الجدول السابق الذي يعبر التباين الكلي المفسر أن التباين الكلي المفسر للعامل الأول يساوي (91.724)، أي أن العامل الأول يفسر (91.724) بالمائة من التباينات لعبارات قياس المحور، وبالتالي فإن عبارات المحور تعبر عن المقياس بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

- **محور تنوع البرامج التدريبية:**

الجدول رقم (3-12) اختبار KMO and Bartlett's Test لمحور البعد (تنوع البرامج التدريبية)

KMO and Bartlett's Test

926.	.Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
1552.253	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
10	df	
000.	.Sig	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.926/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig

لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

الجدول رقم (3-13) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (تنوع البرامج التدريبية)

Component Matrix[a]

Component 1	
981.	تغطي البرامج التدريبية المقدمة من قبل برنامج NAT مختلف جوانب العمل التربوي.
982.	يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة حسب احتياجات المعلمين بناءً على تخصصاتهم ومراحلهم الدراسية.
985.	يتسم المحتوى التدريبي المقدم بالتنوع مثل ورش العمل، المحاضرات، الأنشطة التفاعلية، ودراسات الحالة.
944.	يتم تحديث البرامج التدريبية بشكل دوري ومنتظم بما يتلاءم مع متطلبات التعليم الحديثة والتغيرات في البيئة التعليمية.
972.	يتم إتاحة البرامج التدريبية لكافة المعلمين التابعين للمنظمة دون تمييز.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من مصفوفة العوامل في الجدول السابق كانت قيمة التشبعات تتراوح بين (0.944) و (0.985) وهي أكبر من 0.5 وهذا يدل على أن قوة الارتباطات بين العبارات والمحور (تنوع البرامج التدريبية) كافية وتحقق الدرجة المطلوبة.

الجدول رقم (3-14) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (تنوع البرامج التدريبية)

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			
% Cumulative	of Variance %	Total	% Cumulative	of % Variance	Total	Component
94.668	94.668	4.733	94.668	94.668	4.733	1
			97.395	2.727	136.	2
			98.608	1.214	061.	3
			99.415	806.	040.	4
			100.000	585.	029.	5

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يظهر من الجدول السابق الذي يعبر التباين الكلي المفسر أن التباين الكلي المفسر للعامل الأول يساوي (94.668) أي أن العامل الأول يفسر (94.668) بالمائة من التباينات لعبارات قياس المحور، وبالتالي فإن عبارات المحور تعبر عن المقياس بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

- **محور كفاءة العملية التدريبية:**

الجدول رقم (3-15) اختبار KMO and Bartlett's Test لمحور البعد (كفاءة العملية التدريبية)

KMO and Bartlett's Test

739.	.Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
861.951	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
10	df	
000.	.Sig	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.739/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

الجدول رقم (3-16) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (كفاءة العملية التدريبية)

Component Matrix[a]

	Component 1
يتمتع المدربون في برنامج NAT بكفاءة وخبرة عالية في مجال التدريب.	.865
يتم تنظيم التدريب بطريقة احترافية ومنهجية.	.610
يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.	.793
هناك انعكاس إيجابي لمخرجات برامج التدريب على العملية التعلمية في المدارس التابعة للأونروا.	.940
يتم توفير بيئة تدريبية مناسبة ومحفزة تساهم في تحقيق أهداف التدريب.	.972

.Extraction Method: Principal Component Analysis
.a. 1 components extracted

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من مصفوفة العوامل في الجدول السابق كانت قيمة التشبعات بين (0.610) و (0.972) وهي أكبر من 0.5 وهذا يدل على أن قوة الارتباطات بين العبارات والمحور (كفاءة العملية التدريبية) كافية وتحقق الدرجة المطلوبة.

الجدول رقم (3-17) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (كفاءة العملية التدريبية)

Total Variance Explained

Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	% Cumulative	Total	% of Variance	% Cumulative
1	3.578	91.555	91.555	3.578	91.555	91.555
2	288.	4.742	92.116			
3	237.	2.391	96.858			
4	120.	751.	99.249			
5	038.	561.	100.000			

.Extraction Method: Principal Component Analysis

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يظهر الجدول السابق الذي يعبر التباين الكلي المفسر أن التباين الكلي المفسر للعامل الأول يساوي (91.555%), أي العامل الأول يفسر (91.555) بالمائة من التباينات لعبارات قياس المحور، وبالتالي فإن عبارات المحور تعبر عن المقياس بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

- **محور جودة العمل:**

الجدول رقم (3-18) اختبار KMO and Bartlett's Test لمحور البعد (جودة العمل)

KMO and Bartlett's Test

.Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	926.

3125.225	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
45	df	
000.	.Sig	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.926/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل, كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

الجدول رقم (3-19) مصفوفة العوامل لدراسة قوة الارتباط بين عبارات محور البعد (جودة العمل)

Component Matrix[a]

	Component 1
توفر بيئة العمل في برنامج NAT مناخاً مهنياً متميزاً يدعم عمليات التدريب والتطوير.	979.
تحقق بيئة التدريب في برنامج NAT شروط السلامة المهنية للكوادر التعليمية.	967.
يعمل برنامج NAT على سد الفجوات في أداء المعلمين من خلال تضمينها في البرامج التدريبية.	961.
يتم تطبيق التغيير والتحسين المستمر داخل برنامج NAT بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل التربوي.	949.
تقوم إدارة برنامج NAT بنشر الوعي حول أهمية جودة العمل التربوي والإنساني.	927.
يلتزم برنامج NAT بمعايير جودة العمل التربوي والإنساني المعتمدة دولياً.	965.
أستفيد من خبرات الزملاء المشاركين في برنامج NAT لتحسين جودة عملي التربوي.	908.
يسود برنامج NAT نقاش مهني فعّال حول تطوير الأداء وتحسين جودة العمل التربوي.	922.
يوجد تعاون فعّال بين المعلمين ضمن برنامج NAT لإنجاز المهام التربوية بكفاءة.	965.
يتم التعامل مع الطلبة والمجتمع المحلي بروح إنسانية عالية ضمن بيئة برنامج NAT.	954.

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من مصفوفة العوامل في الجدول السابق كانت قيمة التشبعات تتراوح بين (0.908) و (0.979) وهي أكبر من 0.5 وهذا يدل على أن قوة الارتباطات بين العبارات والمحور (جودة العمل) كافية وتحقق الدرجة المطلوبة.

الجدول رقم (3-20) التباين الكلي المفسر لمحور البعد (جودة العمل)

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			
% Cumulative	of Variance %	Total	% Cumulative	of % Variance	Total	Component
90.267	90.267	9.027	90.267	90.267	9.027	1
			93.074	2.806	281.	2
			94.932	1.859	186.	3
			96.459	1.527	153.	4
			97.572	1.113	111.	5
			98.375	803.	080.	6
			98.946	571.	057.	7
			99.351	406.	041.	8
			99.740	389.	039.	9
			100.000	260.	026.	10

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يظهر من الجدول السابق الذي يعبر التباين الكلي المفسر أن التباين الكلي المفسر للعامل الأول يساوي (90.267%), أي العامل الأول يفسر (90.267) بالمائة من التباينات لعبارات قياس المحور، وبالتالي فإن عبارات المحور تعبر عن المقياس بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

- **اختبار التوزيع الطبيعي:**

تم تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي **(One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)** لمحاور وأبعاد الدراسة، فكانت النتائج الموضحة في الجدول الاتي:

الجدول (3-21) اختبار التوزع الطبيعي لمحاور وأبعاد الاستبانة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

جودة_العمل	كفاءة_العملية_التدريبية	تنوع_البرامج_التدريبية	أساليب_التدريب_الحديثة	دعم_الإدارة_العليا		
159	159	159	159	159		N
3.6094	3.8730	3.7786	3.6465	3.6742	Mean	Normal Parameters[a, b]
99376.	82168.	96038.	1.00485	89118.	Std. Deviation	
169.	278.	308.	248.	316.	Absolute	Most Extreme Differences
081.	188.	123.	174.	149.	Positive	
-169.-	-278.-	-308.-	-248.-	-316.-	Negative	
169.	278.	308.	248.	316.		Test Statistic
000[c].	000[c].	000[c].	000[c].	000[c].		Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال قيم مؤشرات كولموغروف سميرنوف ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة نجد أنها أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05, وبالتالي فجميع محاور البحث لا تخضع للتوزيع الطبيعي،

ولكن بما أن حجم العينة أكبر من 30 مشاهدة فإن التوزيع الاحتمالي الخاص بمتغيرات البحث يتقارب مع التوزيع الطبيعي حسب مبرهنة النهاية المركزية التي تقول بأن "التوزيع الطبيعي يعتبر تقريبا جيدا للتوزيع الاحتمالي للمتغير (مهما كان نوع التوزيع الاحتمالي عند حجم العينات الكبيرة (n>30).

5-3- خصائص عينة الدراسة:

لقد عمدت الباحثة إلى حساب النسب والتكرار للمتغيرات الديموغرافية من أجل التعرف على خصائص هذه العينة وفق الاستبيان المطروح، والنتائج موضحة على النحو التالي:

الجدول (3-22) توزع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	64	40.3%
	أنثى	95	59.7%
العمر	أقل من 25 سنة	29	18.2%
	من 26 إلى 35 سنة	69	43.4%
	من 36 إلى 45 سنة	46	28.9%
	من 46 سنة فما فوق	15	9.4%
المستوى التعليمي	إجازة جامعية	65	40.9%
	دبلوم	58	36.5%
	ماجستير	29	18.2%
	دكتوراه	7	4.4%
عدد الدورات في NAT	دورة واحدة	81	50.9%
	دورتان	58	36.5%
	ثلاثة فأكثر	20	12.6%
سنوات الخبرة	5 سنوات وأقل	14	8.8%
	من 6 إلى 10 سنوات	70	44.0%
	من 11 إلى 15 سنة	48	30.2%

	16 سنة وأكثر	27	17.0%

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث تنوعاً واضحاً يعزز من مصداقية الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها.

- من حيث الجنس، شكّلت الإناث النسبة الأكبر بـ(59.7%) مقابل (40.3%) للذكور، وهو ما يعكس واقع التمثيل في قطاع التعليم،
- أما الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً فكانت من 26 إلى 35 سنة بنسبة (43.4%)، تليها الفئة من 36 إلى 45 سنة بـ(28.9%)، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة مهنية نشطة في مرحلة التطوير المهني.
- بالنسبة للمستوى التعليمي، فقد حصلت فئة الإجازة الجامعية على أعلى نسبة (40.9%)، تليها الدبلوم (36.5%)، في حين شكّلت فئة الماجستير والدكتوراه معاً (22.6%)،
- فيما يخص عدد الدورات في برنامج NAT، شارك أكثر من نصف العينة في دورة واحدة فقط (50.9%)، بينما حضر 36.5% دورتين، و12.6% ثلاث دورات فأكثر.
- وأظهرت نتائج سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (44.0%)، تليها من 11 إلى 15 سنة بـ(30.2%)، مما يدل على أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة مهنية كافية لتقييم جودة التدريب بشكل موضوعي.

6-3- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

نعرض الإحصاء الوصفي للمحاور المدروسة عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والوزن النسبي لكل محور وعباراته واختبار الفرق بين هذه القيم والقيمة المحايدة (3):

- **محور دعم الإدارة العليا:**

الجدول (3-23) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (دعم الإدارة العليا)

	Test Value = 3						
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تدعم الإدارة العليا في المنظمة برامج التدريب والتطوير بشكل مستمر.	159	3.56	1.059	6.665	158	000.	71.2%
يتم تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ برامج التدريب والتطوير من قبل الإدارة.	159	3.77	.873	11.084	158	000.	75.4%
تشجع الإدارة العليا في المنظمة المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية	159	3.58	.964	7.570	158	000.	71.6%

تتابع الإدارة العليا نتائج البرامج التدريبية المنفذة بشكل مستمر.	159	3.67	1.017	8.268	158	000.	73.4%
تتواصل الإدارة العليا في المنظمة مع فرق التدريب بشكل فعال.	159	3.80	.863	11.676	158	000.	76%
دعم_الإدارة_العليا	159	3.6742	.89118	9.540	158	000.	73.4%

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.56) و(3.80)، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على تقييم إيجابي نسبي من أفراد العينة لدور الإدارة العليا في دعم التدريب، أما الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.863) و(1.059)، وهي ضمن الحدود المقبولة، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المبحوثين.
- اختبار T للقيمة المحايدة: جميع القيم الإحصائية لاختبار T كانت دالة معنوياً عند مستوى (Sig = 0.000) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم العينة والقيمة المحايدة، ويؤكد أن دعم الإدارة العليا يُمارس بشكل فعلي وملحوظ.
- الوزن النسبي: تراوحت الأوزان النسبية بين (71.2%) و(76%)، وهي نسب مرتفعة نسبياً، تعكس إدراكاً إيجابياً لدور الإدارة العليا في دعم برامج التدريب والتطوير، وأعلى وزن نسبي سُجل في عبارة: "تتواصل الإدارة العليا في المنظمة مع فرق التدريب بشكل فعال" (76%)، مما يشير إلى قوة التواصل الإداري، أما أدنى وزن نسبي كان في عبارة: "تدعم الإدارة العليا برامج التدريب بشكل مستمر" (71.2%)، مما يدل على وجود مجال لتحسين الاستمرارية في الدعم.
- بلغ المتوسط العام لمحور دعم الإدارة العليا (3.6742)، وهو أعلى من المتوسط المحايد، مما يدل على وجود دعم إداري فعّال، وإن كان بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.

تشير النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا يُعد أحد العوامل المؤثرة إيجابياً في نجاح برامج التدريب والتطوير ضمن برنامج NAT، ويُوصى بتعزيز هذا الدعم من خلال تطوير آليات المتابعة والتواصل، وربط الأداء المؤسسي بمستوى الالتزام الإداري.

- **محور أساليب التدريب الحديثة:**

الجدول (3-24) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (محور أساليب التدريب الحديثة)

Test Value = 3							
الوزن النسبي	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Deviation	Mean	N	

يتم استخدام تقنيات تعليمية حديثة مثل العروض التفاعلية، المحاكاة الرقمية، والواقع المعزز في التدريب ضمن برنامج NAT	159	3.92	.808	14.432	158	.000	78.4%
يشتمل برنامج التدريب على تطبيقات عملية ومواقف واقعية لدعم العملية التدريبية بشكل فعال.	159	3.79	.996	9.953	158	.000	75.8%
يتم استخدام التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد عبر منصات رقمية مثل Microsoft Teams أو Zoom ضمن البرامج التدريبية.	159	3.35	1.175	3.714	158	.000	67%
يتم استخدام أساليب تدريب حديثة مثل التعلم القائم على المشاريع، التعلم التعاوني، والعصف الذهني الجماعي.	159	3.73	1.004	9.160	158	.000	74.6%
يتم استخدام أساليب تدريب حديثة تلبي احتياجات العملية التدريبية ضمن برنامج NAT.	159	3.45	1.256	4.483	158	.000	69%
أساليب_التدريب_الحديثة	159	3.6465	1.00485	8.113	158	.000	72.9%

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.35) و(3.92)، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على تقييم إيجابي نسبي لأساليب التدريب المستخدمة في برنامج NAT، أما الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.808) و(1.256)، وهي تشير إلى تباين متفاوت في آراء أفراد العينة، خاصة في العبارات المتعلقة بالتعلم الإلكتروني وأساليب التدريب العامة.
- اختبار T للقيمة المحايدة: جميع القيم الإحصائية لاختبار T كانت دالة معنوياً عند مستوى (Sig = 0.000) مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم العينة والقيمة المحايدة، ويعكس اعتماداً فعلياً على أساليب تدريب حديثة ضمن البرنامج.
- الوزن النسبي: أعلى وزن نسبي سُجل في عبارة: "يتم استخدام تقنيات تعليمية حديثة مثل العروض التفاعلية، المحاكاة الرقمية، والواقع المعزز" (78.4%)، مما يدل على اهتمام كبير بالتقنيات المتقدمة، وأدنى وزن نسبي كان في عبارة: "يتم استخدام التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد عبر منصات رقمية" (67%)، مما يشير إلى وجود تحديات أو محدودية في تطبيق التدريب الرقمي.
- بلغ المتوسط العام لمحور أساليب التدريب الحديثة (3.6465)، وهو أعلى من المتوسط المحايد، مما يدل على تقييم إيجابي عام لأساليب التدريب، مع وجود تفاوت نسبي في درجة التبني بين الأساليب المختلفة.

تشير النتائج إلى أن برنامج NAT يعتمد على مجموعة متنوعة من الأساليب التدريبية الحديثة، ويُظهر اهتماماً بالتقنيات التفاعلية والمواقف الواقعية، إلا أن تطبيق التعلم الإلكتروني لا يزال بحاجة إلى تعزيز.

- **محور تنوع البرامج التدريبية:**

الجدول (3-25) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (محور تنوع البرامج التدريبية)

Test Value = 3							
الوزن النسبي	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Deviation	Mean	N	
74.2%	000.	158	9.365	957.	3.71	159	تغطي البرامج التدريبية المقدمة من قبل برنامج NAT مختلف جوانب العمل التربوي.
73.4%	000.	158	7.447	1.129	3.67	159	يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة حسب احتياجات المعلمين بناءً على تخصصاتهم ومراحلهم الدراسية.
74.2%	000.	158	8.831	1.015	3.71	159	يتسم المحتوى التدريبي المقدم بالتنوع مثل ورش العمل، المحاضرات، الأنشطة التفاعلية، ودراسات الحالة.
79.6%	000.	158	12.335	1.003	3.98	159	يتم تحديث البرامج التدريبية بشكل دوري ومنتظم بما يتلاءم مع متطلبات التعليم الحديثة والتغيرات في البيئة التعليمية.
76.4%	000.	158	12.504	831.	3.82	159	يتم إتاحة البرامج التدريبة لكافة المعلمين التابعين للمنظمة دون تمييز.
75.5%	000.	158	10.223	96038.	3.7786	159	تنوع_البرامج_التدريبية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.67) و(3.98)، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على تقييم إيجابي واضح لتنوع البرامج التدريبية ضمن برنامج NAT أما الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.831) و(1.129)، وهي تشير إلى تباين معتدل في آراء أفراد العينة، مع استقرار نسبي في تقييم عبارة إتاحة البرامج للجميع.
- اختبار T للقيمة المحايدة: جميع القيم الإحصائية لاختبار T كانت دالة معنوياً عند مستوى (Sig = 0.000) مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم العينة والقيمة المحايدة، ويعكس إدراكاً إيجابياً لتنوع البرامج التدريبية.
- الوزن النسبي: أعلى وزن نسبي سُجل في عبارة: "يتم تحديث البرامج التدريبية بشكل دوري ومنتظم" (79.6%)، مما يدل على اهتمام كبير بمواكبة التغيرات التعليمية، تليها، أما أدنى وزن نسبي كان في عبارة: "يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة حسب احتياجات المعلمين" (73.4%)، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين التخصيص حسب الاحتياجات الفردية.

- بلغ المتوسط العام لمحور تنوع البرامج التدريبية (3.7786)، وهو أعلى من المتوسط المحايد، مما يدل على تقييم إيجابي عام لتنوع البرامج.

تشير النتائج إلى أن برنامج NAT يتميز بتنوع واضح في محتواه التدريبي، من حيث التخصصات، الأساليب، والتحديث الدوري، مما يعزز جودة العملية التدريبية.

- **محور كفاءة العملية التدريبية:**

الجدول (3-26) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (محور كفاءة العملية التدريبية)

	Test Value = 3						
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
يتمتع المدربون في برنامج NAT بكفاءة وخبرة عالية في مجال التدريب.	159	3.53	1.282	5.197	158	000.	
يتم تنظيم التدريب بطريقة احترافية ومنهجية.	159	4.26	439.	36.143	158	000.	
يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.	159	3.66	1.124	7.408	158	000.	
هناك انعكاس إيجابي لمخرجات برامج التدريب على العملية التعلمية في المدارس التابعة للأونروا.	159	3.99	924.	13.556	158	000.	
يتم توفير بيئة تدريبية مناسبة ومحفزة تساهم في تحقيق أهداف التدريب.	159	3.92	971.	12.001	158	000.	
كفاءة_العملية_التدريبية	159	3.8730	82168.	13.396	158	000.	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.53) و(4.26)، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على تقييم إيجابي واضح لكفاءة العملية التدريبية في برنامج NAT، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.439) و(1.282)، وتشير إلى تباين متفاوت في آراء أفراد العينة، حيث كانت أقل تبايناً في تنظيم التدريب وأكثر تبايناً في تقييم كفاءة المدربين.
- اختبار T للقيمة المحايدة: جميع القيم الإحصائية لاختبار T كانت دالة معنوياً عند مستوى (Sig = 0.000) مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم العينة والقيمة المحايدة، ويعكس إدراكاً إيجابياً لكفاءة العملية التدريبية.
- الوزن النسبي: أعلى تقييم سُجل في عبارة: "يتم تنظيم التدريب بطريقة احترافية ومنهجية" بمتوسط (4.26)، مما يدل على جودة عالية في تنظيم البرامج التدريبية، تليها عبارة: "يتم توفير بيئة تدريبية مناسبة ومحفزة" بمتوسط (3.92)، مما يعكس اهتماماً بتهيئة بيئة داعمة للتعلم، وأدنى متوسط كان في عبارة: "يتمتع المدربون بكفاءة وخبرة

عالية" (3.53)، رغم دلالته الإحصائية، مما يشير إلى وجود تفاوت في تقييم كفاءة المدربين، وقد يعكس تفاوتاً في الخبرات أو التخصصات.

- بلغ المتوسط العام لمحور كفاءة العملية التدريبية (3.8730)، وهو أعلى من المتوسط المحايد، مما يدل على تقييم إيجابي عام لكفاءة التدريب.

تشير النتائج إلى أن العملية التدريبية ضمن برنامج NAT تُدار بكفاءة عالية، خاصة من حيث التنظيم والبيئة التدريبية، مع الحاجة إلى تعزيز كفاءة المدربين بشكل أكثر فاعلية.

- **محور جودة العمل:**

الجدول (3-27) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى (جودة العمل)

	Test Value = 3						
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
توفر بيئة العمل في برنامج NAT مناخاً مهنياً متميزاً يدعم عمليات التدريب والتطوير.	159	3.42	1.260	4.218	158	000.	68.4%
تحقق بيئة التدريب في برنامج NAT شروط السلامة المهنية للكوادر التعليمية.	159	3.43	1.099	4.906	158	000.	68.6%
يعمل برنامج NAT على سد الفجوات في أداء المعلمين من خلال تضمينها في البرامج التدريبية.	159	3.49	1.067	5.800	158	000.	69.8%
يتم تطبيق التغيير والتحسين المستمر داخل برنامج NAT بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل التربوي.	159	3.84	787.	13.410	158	000.	76.8%
تقوم إدارة برنامج NAT بنشر الوعي حول أهمية جودة العمل التربوي والإنساني.	159	3.38	1.047	4.543	158	000.	67.6%
يلتزم برنامج NAT بمعايير جودة العمل التربوي والإنساني المعتمدة دولياً.	159	3.74	1.008	9.287	158	000.	74.8%
أستفيد من خبرات الزملاء المشاركين في برنامج NAT لتحسين جودة عملي التربوي.	159	3.96	1.008	11.953	158	000.	78.6%

يسود برنامج NAT نقاش مهني فعّال حول تطوير الأداء وتحسين جودة العمل التربوي.	159	3.49	913.	6.774	158	000.	69.8%
يوجد تعاون فعّال بين المعلمين ضمن برنامج NAT لإنجاز المهام التربوية بكفاءة.	159	3.47	1.267	4.695	158	000.	69.4%
يتم التعامل مع الطلبة والمجتمع المحلي بروح إنسانية عالية ضمن بيئة برنامج NAT.	159	3.88	990.	11.219	158	000.	77.6%
جودة_العمل	159	3.6094	99376.	7.733	158	000.	72%

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.38) و(3.96)، وجميعها أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على تقييم إيجابي نسبي لجودة العمل الناتجة عن برنامج NAT، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.787) و(1.267)، وتشير إلى تباين متوسط إلى مرتفع في آراء أفراد العينة، خصوصاً في تقييم التعاون بين المعلمين والمناخ المهني.
- اختبار T للقيمة المحايدة: جميع القيم الإحصائية لاختبار T كانت دالة معنوياً عند مستوى (Sig = 0.000) مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم العينة والقيمة المحايدة، ويعكس إدراكاً إيجابياً لجودة العمل في بيئة البرنامج.
- الوزن النسبي: أعلى وزن نسبي سُجل في عبارة: "أستفيد من خبرات الزملاء المشاركين لتحسين جودة عملي التربوي" (78.6%)، مما يدل على قوة التعلم التشاركي داخل البرنامج، تليها عبارة: "يتم التعامل مع الطلبة والمجتمع المحلي بروح إنسانية عالية" (77.6%)، مما يعكس البعد الإنساني في بيئة العمل، أما أدنى وزن نسبي كان في عبارة: "تقوم إدارة البرنامج بنشر الوعي حول أهمية جودة العمل" (67.6%)، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز التوعية المؤسسية.
- بلغ المتوسط العام لمحور جودة العمل (3.6094)، وهو أعلى من المتوسط المحايد، مما يدل على تقييم إيجابي عام لجودة العمل الناتجة عن البرنامج.

تشير النتائج إلى أن برنامج NAT يسهم بشكل فعّال في تحسين جودة العمل التربوي، من خلال تعزيز التعاون، التفاعل المهني، والالتزام بالمعايير الدولية.

7-3- اختبار الفرضيات:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

حيث سيتم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (3-28) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	948[a].	899.	898.	31737.

a. Predictors: (Constant), دعم_الإدارة_العليا

b. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (لدعم الإدارة العليا) والمتغير التابع (جودة العمل) تساوي 0.948 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.899 أي أن المتغير المستقل الفرعي (لدعم الإدارة العليا) يفسر 89.9% من التغيرات في المتغير التابع جودة العمل، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

تم تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار الفرضية المذكورة كما هو مبين في الجَدول التالي:

الجدول (3-29) اختبار ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	140.222	1	140.222	1392.137	000[b].
	Residual	15.814	157	101.		
	Total	156.036	158			

a. Dependent Variable: جودة_العمل

b. Predictors: (Constant), دعم_الإدارة_العليا

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 140.222، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبقي 0.101، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F= 1392.137، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة Sig= 0.000، مما يعني أن العلاقة بين دعم الإدارة العليا وجودة العمل ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي، وبناءً عليه:

تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-30) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Correlations		
		B	Std. Error	Beta	t	.Sig	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-275.-	107.		-2.564-	011.			
	دعم_الإدارة_العليا	1.057	028.	948.	37.311	000.	948.	948.	948.

a. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول مُعاملات الانِحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل عَلاقة الانِحدار بيَن (دعم الإدارة العليا) و(جودة العمل):

(جودة العمل) = − 0.275 + 1.057 × (دعم الإدارة العليا)

ومما ذكر سابقاً ، كل ارتفاع في (دعم الإدارة العليا) بدرجة سيلحقها ارتفاع في جودة العمل بمقدار 1.057 درجة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب الحديثة وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب الحديثة وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

حيث سيتم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (3−31) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	985[a].	970.	970.	17343.

a. Predictors: (Constant), أساليب_التدريب_الحديثة

b. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS−25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (أساليب التدريب الحديثة) والمتغير التابع (جودة العمل) تساوي 0.985 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.970 أي أن المتغير المستقل الفرعي (أساليب التدريب الحديثة) يفسر 97% من التغيرات في المتغير التابع جودة العمل، وتم تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار الفرضية المذكورة كما هو مبين فيْ الجَدول التالي:

الجدول (3-32) اختبار ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	151.314	1	151.314	5030.634	000[b].
	Residual	4.722	157	030.		
	Total	156.036	158			

a. Dependent Variable: جودة_العمل
b. Predictors: (Constant), أساليب_التدريب_الحديثة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 151.314، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبقي 0.030، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F= 5030.634، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة Sig= 0.000، مما يعني أن العلاقة بين أساليب التدريب الحديثة وجودة العمل ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي، وبناءً عليه: **تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب الحديثة وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-33) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations	
		B	Std. Error	Beta	t	.Sig	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	058.	052.		1.119	265.			
	أساليب_التدريب_الحديثة	974.	014.	985.	70.927	000.	985.	985.	985.

a. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول مُعاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل عَلاقة الانحدار بيَن (أساليب التدريب الحديثة) و(جودة العمل):

(جودة العمل) = 0.058 + 0.974 × (أساليب التدريب الحديثة)

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (أساليب التدريب الحديثة) بدرجة سيلحقها ارتفاع في جودة العمل بمقدار 0.974 درجة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

حيث سيتم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (3-34) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	983[a].	967.	967.	18155.

a. Predictors: (Constant), تنوع_البرامج_التدريبية

b. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (تنوع البرامج التدريبية) والمتغير التابع (جودة العمل) تساوي 0.983 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.967 أي أن المتغير المستقل الفرعي (تنوع البرامج التدريبية) يفسر 96.7% من التغيرات في المتغير التابع جودة العمل، وتم تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار الفرضية المذكورة كما هو مبين في الجَدول التالي:

الجدول (3-35) اختبار ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	150.861	1	150.861	4577.248	000[b].
	Residual	5.175	157	033.		
	Total	156.036	158			

a. Dependent Variable: جودة_العمل

b. Predictors: (Constant), تنوع_البرامج_التدريبية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 150.861، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبقي 0.033، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F=

4577.248، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة Sig= 0.000، مما يعني أن العلاقة بين تنوع البرامج التدريبية وجودة العمل ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي، وبناءً عليه: **تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-36) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	-235.-	059.		-4.012	000.			
تنوع_البرامج_التدريبية	1.017	015.	983.	67.655	000.	983.	983.	983.

a. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول مُعاملات الانحِدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل عَلاقة الانحِدار بيَن (تنوع البرامج التدريبية) و(جودة العمل):

(جودة العمل) = − 0.235 + 1.017 × (تنوع البرامج التدريبية)

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (تنوع البرامج التدريبية) بدرجة سيلحقها ارتفاع في جودة العمل بمقدار 1.017 درجة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العملية التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العملية التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

حيث سيتم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (3-37) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	946[a].	894.	894.	32402.

a. Predictors: (Constant), كفاءة_العملية_التدريبية
b. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (كفاءة العملية التدريبية) والمتغير التابع (جودة العمل) تساوي 0.946 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.894 أي أن المتغير المستقل الفرعي (كفاءة العملية التدريبية) يفسر 89.4% من التغيرات في المتغير التابع جودة العمل، وتم تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار الفرضية المذكورة كما هو مبين في الجَدول التالي:

الجدول (3-38) اختبار ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	139.552	1	139.552	1329.201	000[b].
	Residual	16.483	157	105.		
	Total	156.036	158			

a. Dependent Variable: جودة_العمل
b. Predictors: (Constant), كفاءة_العملية_التدريبية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 139.552، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبقي 0.105، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F= 1329.201، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة Sig= 0.000، مما يعني أن العلاقة بين كفاءة العملية التدريبية وجودة العمل ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي، وبناءً عليه:

تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العملية التدريبية وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-39) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	-820.-	124.		-6.606-	000.			
كفاءة_العملية_التدريبية	1.144	031.	946.	36.458	000.	946.	946.	946.

a. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول مُعاملات الانِحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل عَلاقة الانِحدار بيَن (كفاءة العملية التدريبية) و(جودة العمل):

(جودة العمل) = - 0.820 + 1.144 × (كفاءة العملية التدريبية)

ومما ذكر سابقاً ، كل ارتفاع في (كفاءة العملية التدريبية) بدرجة سيلحقها ارتفاع في جودة العمل بمقدار 1.144 درجة.

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي (ENTER)، والذي يقوم على اختبار العلاقة بين كافة المتغيرات المستقلة الفرعية مع بعضها مع المتغير التابع، من خلال إدخال المتغيرات المستقلة دفعة واحدة دون فحص أي من هذه المتغيرات المستقلة الفرعية لها أثر ذو دلالة على المتغير التابع أم لا. والنتائج موضحة على النحو التالي:

الجدول (3-40) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary[b]

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
13428.	982.	982.	991[a].	1

a. Predictors: (Constant), كفاءة_العملية_التدريبية, أساليب_التدريب_الحديثة, دعم_الإدارة_العليا, تنوع_البرامج_التدريبية

b. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R كانت 0.991 وهو ارتباط قوي بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) والمتغير التابع (جودة العمل) ولدينا مقياس معامل التفسير R Square والذي كانت قيمته 0.982 مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري، **التدريب والتطوير**) استطاع أن يفسر 98.2% من التغيرات الحاصلة في التابع (**جودة العمل**) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

ولتأكيد هذه النتيجة نستعرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة):

الجدول (3-41) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations

		جودة_العمل	دعم_الإدارة_العليا	أساليب_التدريب_الحديثة	تنوع_البرامج_التدريبية	كفاءة_العملية_التدريبية
Pearson Correlation	جودة_العمل	1.000	948.	985.	983.	946.
	دعم_الإدارة_العليا	948.	1.000	967.	970.	972.
	أساليب_التدريب_الحديثة	985.	967.	1.000	985.	945.
	تنوع_البرامج_التدريبية	983.	970.	985.	1.000	957.
	كفاءة_العملية_التدريبية	946.	972.	945.	957.	1.000
Sig. (1-tailed)	جودة_العمل	.	000.	000.	000.	000.
	دعم_الإدارة_العليا	000.	.	000.	000.	000.
	أساليب_التدريب_الحديثة	000.	000.	.	000.	000.
	تنوع_البرامج_التدريبية	000.	000.	000.	.	000.
	كفاءة_العملية_التدريبية	000.	000.	000.	000.	.
N	جودة_العمل	159	159	159	159	159
	دعم_الإدارة_العليا	159	159	159	159	159
	أساليب_التدريب_الحديثة	159	159	159	159	159
	تنوع_البرامج_التدريبية	159	159	159	159	159
	كفاءة_العملية_التدريبية	159	159	159	159	159

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول السابق، يتضح لدينا أن قيمة معاملات الارتباط بين كافة متغيرات الدراسة موجبة وهي تتراوح بين الارتباط الجيد جداً والقوي، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig كانت 0.00 وهي أصغر من 0.05، وبالتالي فإن هذه الارتباطات معنوية.

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم اختبار تحليل التباين، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-42) اختبار ANOVA للفرضية الرئيسي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	153.259	4	38.315	2125.073	000[b].
	Residual	2.777	154	018.		
	Total	156.036	158			

a. Dependent Variable: جودة_العمل

b. Predictors: (Constant), كفاءة_العملية_التدريبية, أساليب_التدريب_الحديثة, دعم_الإدارة_العليا, تنوع_البرامج_التدريبية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول، يظهر لدينا تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائيةF=2125.073 والتي تعبر عن القوة التفسيرية للعلاقة بين المتغيرين، ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول (3-43) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (عمليات إعادة الهيكلة الإدارية) مع المتغير التابع (التميز المؤسساتي)

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	-182.-	058.		-3.125-	002.			
دعم_الإدارة_العليا	-494.-	067.	-443.-	-7.375-	000.	948.	-511.-	-079.-
أساليب_التدريب_الحديثة	702.	065.	710.	10.753	000.	985.	655.	116.
تنوع_البرامج_التدريبية	470.	073.	454.	6.444	000.	983.	461.	069.
كفاءة_العملية_التدريبية	329.	059.	272.	5.611	000.	946.	412.	060.

a. Dependent Variable: جودة_العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول السابق، يتضح لدينا النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) بمتغيراته المستقلة الفرعية الأربعة، والمتغير التابع جودة العمل:

حيث أنه بحسب قيمة B والدلالة الإحصائية المقابلة لها يتضح أن كل من: دعم الإدارة العليا (B= −0.494, Sig= 0.000)، أساليب التدريب والتطوير (B= 0.702, Sig= 0.000)، تنوع البرامج التدريبية (B= 0.470, Sig= 0.000)، كفاءة العملية التدريبية (B= 0.329, Sig= 0.000) لها تأثير معنوي في جودة العمل، والسبب هو أن الدلالة القياسية Sig لها أصغر من 0.05 وبتالي فهي معنوية، وبناءً عليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الموضحة للعلاقة:

جودة العمل= − 0.494 دعم الإدارة العليا + 0.702 أساليب التدريب والتطوير +0.470 تنوع البرامج التدريبية + 0.329 كفاءة العملية التدريبية

وبناءً على ما سبق نتوصل إلى نتيجة مفادها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير بأبعاده (دعم الإدارة العليا، أساليب التدريب الحديثة، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية) وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

8-3- النتائج:

- دعم الإدارة العليا أظهر متوسطاً عاماً قدره (3.67) ووزناً نسبياً (73.4%)، مما يدل على وجود دعم إداري فعّال لبرامج التدريب، مع تباين معتدل في تقييم المتغيرات، خاصة في جانب المتابعة المستمرة والتواصل مع فرق التدريب.
- أساليب التدريب الحديثة بلغ المتوسط العام (3.65) والوزن النسبي (72.9%)، مما يعكس اعتماداً جيداً على تقنيات وأساليب تدريب متقدمة، مع تفاوت في تقييم استخدام التعلم الإلكتروني، الذي سجل أدنى نسبة بين العبارات.
- تنوع البرامج التدريبية سجل أعلى متوسط نسبي بين المحاور (3.78) ووزناً نسبياً (75.5%)، مما يدل على إدراك إيجابي لتنوع المحتوى التدريبي، خاصة في التحديث الدوري للبرامج وإتاحتها لجميع المعلمين دون تمييز.

- كفاءة العملية التدريبية حقق متوسطاً عاماً (3.87) ووزناً نسبياً مرتفعاً، مما يعكس جودة تنظيم التدريب وفعالية بيئته، رغم وجود تفاوت في تقييم كفاءة المدربين، الذي سجل أدنى متوسط ضمن المحور.
- جودة العمل بلغ المتوسط العام (3.61) والوزن النسبي (72%)، مما يدل على أثر إيجابي للتدريب في تحسين جودة العمل، خاصة في جوانب التعاون المهني والتعامل الإنساني، مع الحاجة لتعزيز التوعية المؤسسية حول مفاهيم الجودة.
- أظهرت جميع الفرضيات الفرعية علاقة ارتباط قوية ودلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التدريب والتطوير وجودة العمل، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.946) و(0.985)، ومعاملات التفسير بين (89.4%) و(97%).
- سجلت أساليب التدريب الحديثة أعلى تأثير تفسيري ($R^2 = 0.970$) تلتها تنوع البرامج التدريبية ($R^2 = 0.967$) مما يعكس أهمية المحتوى والأسلوب في تحسين جودة الأداء.
- دعم الإدارة العليا وكفاءة العملية التدريبية أظهرا أيضاً تأثيراً معنوياً واضحاً، مع قدرة تفسيرية تجاوزت (89%)، مما يؤكد دور القيادة والتنفيذ في تعزيز جودة العمل.
- جميع نماذج الانحدار كانت دالة إحصائياً ($Sig = 0.000$) وقيم F مرتفعة جداً، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد قبول الفرضيات البديلة.
- تم تقدير معادلات الانحدار التي أظهرت أن كل زيادة في أحد أبعاد التدريب تؤدي إلى تحسن ملموس في جودة العمل، مما يدعم فعالية برنامج NAT في تحقيق التميز المهني داخل منظمة الأونروا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير بأبعاده (دعم الإدارة العليا، أساليب التدريب الحديثة، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية) وفق برنامج NAT لتدريب العاملين في جودة العمل في منظمة الأونروا.

9-3- التوصيات:

- تعزيز دور الإدارة العليا في دعم التدريب: وذلك من خلال تفعيل آليات المتابعة الدورية لبرامج التدريب، وربط مؤشرات الأداء الوظيفي بمستوى الالتزام بالمشاركة والتطوير، وتنظيم ورش قيادية لتعزيز ثقافة التميز المؤسسي.

- توسيع استخدام الأساليب التدريبية الحديثة: حيث ينصح بتكثيف توظيف تقنيات الواقع المعزز، المحاكاة، والتعلم القائم على المشاريع، وتطوير المحتوى الإلكتروني بما يتناسب مع احتياجات المعلمين في مختلف البيئات التعليمية.
- تنويع البرامج التدريبية حسب الاحتياجات التخصصية: يُوصى بإعداد خارطة تدريبية سنوية تستند إلى تحليل فجوات الأداء، وتقديم برامج مخصصة حسب المرحلة الدراسية والتخصص، مع ضمان تحديث المحتوى بشكل دوري.
- رفع كفاءة العملية التدريبية ميدانياً : يُنصح بتطوير معايير لاختيار المدربين، وتقديم برامج تأهيل مستمرة لهم، إلى جانب تحسين البيئة التدريبية من حيث التجهيزات، التفاعل، والدعم النفسي والمهني.
- تعزيز جودة العمل: من خلال التشاركية والحوكمة يُوصى بتفعيل النقاش المهني بين المعلمين، وتوثيق الممارسات الفضلى، وتطبيق معايير الجودة الدولية، مع ضمان العدالة في إتاحة الفرص التدريبية والتعامل الإنساني داخل بيئة البرنامج.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2016). التدريب الفعال: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية. المجموعة العربية للنشر والتوزيع. ط1. القاهرة. مصر.
- أبو جمعة. أحمد. (2019). أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل: دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفيا الوادي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

- أبو حميد، هاشم. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- بدران. سماح محمود. (2015). تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة بنها. مصر.
- بدوي، شيرين. (2015). أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة العامة. 55 (4). 720-788.
- البلبيسي، زياد يوسف، وأبو الروس، سامي (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بن عيشي، عمار. (2017). التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الأردن.
- الجرافي، هند. (2023). القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا. جامعة العلوم التكنولوجيا. الأردن.
- جربي، عبد الحكيم. (2018). دور تحفيز وتمكين الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. سطيف1. الجزائر.
- الجغيبر، بلدية. (2022). أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش، المجلة العربية للنشر العملي، 5 (50).
- الجهني، عبد الله. جفري، علي. (2024). دور التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على موظفي فروع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي. 7 (66). 27-52.
- الحريري، رافدة. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الأردن.

- حسن، مهدي. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية في الأردن. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة عمان العربية. الأردن.
- الحوصلي، عبد الكريم، وطواف، عبد الخالق (2024). دور العدالة كمحدد من محددات القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 6 (6). 314–334.
- الخاطر. فايز. (2010). استراتيجية التدريب الفعال. دار أسامة للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الأردن.
- خريسات، محمد كمال. (2022). أثر استراتيجية التدريب على جودة بيئة العمل في القطاع الحكومي الأردني. سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال. 3 (1). 1–10.
- خليل، خالد. (2016). فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحب الحكومي: دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. قسم الدراسات العليا. جامعة الأقصى. فلسطين.
- رشيدي، عثمان. (2013). التدريب المهني. دار الراية للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الأردن.
- الزروق، فاطمة الزهراء (2016). جودة حياة العمل والصحة الجسدية والنفسية للعمال. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، العدد 25. 74–83.
- زيدان، أبو بكر. عون، ملاك. (2023). أثر استراتيجية تدريب الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية لجامعة تكريت العراق. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 19 (61). 220–240.
- ساخي، أبو بكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة وهران2. الجزائر.
- السكارنة، بلال. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع. ظ1. عمان. الأردن.

- سمارة، أماني. (2023). أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية في المحافظات الشمالية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.
- السويطي، شبلي. (2016). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم. السودان.
- السيد، سهام. الفرجاني، سلوى. (2020). القيادة الأخلاقية ودورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية. 11 (5). 258–281.
- الصراف، سجى. (2018). أبعاد جودة حياة العمل. مجلة العلوم الاقتصادية. جامعة الموصل. 108 (24).
- الصرن، رعد. (2021). إدارة الجودة والبيئة. مقرر إدارة الجودة. جامعة الشام الخاصة. سورية.
- عبد الحميد، سامي. (2021). دور تنمية وتدريب الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 4(3)، 40–50.
- عبد الرحمن، ماجدة. (2013). جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية. جامعة الموصل. 112 (35).
- عبد اللطيف، رشاد أحمد. (2007). تنمية المنظمات الاجتماعية: مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع. دار وفاء للطباعة والنشر. ط1. الإسكندرية. مصر.
- العتيبي، فهد. (2020). تطوير القوى العاملة وتحسين أداء المنظمات: دراسة تحليلية في المؤسسات الحكومية الكويتية. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة عين شمس، 44(3)، 55–70.
- عتيق، محمد علي. (2023). دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين. مجلة العلوم الإدارية والسياسية. العدد 2. 1–29.
- العزاوي، نجم. (2009). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية ISO 10015. دار اليازوري للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الأردن.

- العزة، ولاء. السلوداي، عبد الرحمن. (2022). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً . مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث. 7 (2). 79-100.
- العنزي، شيماء. (2017). أثر استراتيجية التدريب في تعزيز إدارة الجودة الشاملة. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية. 1 (1). 17-25.
- فركوس، فتحية. (2019). دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8 ماي 1945 قالمة. الجزائر.
- القاسمي، أحمد. (2019). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- القرالة، عبد المنعم. (2018). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية الأرصاد الجوية الأردنية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. 4 (1). 197-2017.
- القرشي، حسن بن رده. (2020). معايير الجودة للعمل الخيري المتميز: موائمة معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة للعمل الخيري. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية. السعودية.
- كاهنة، مصايد. كاهنة، خابر. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دارسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية. جامعة آكلي محمد بلحاج بويرة. الجزائر.
- محمد دين، مي. آدم، عبد المطلب. (2020). أثر استراتيجية التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أدائهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. مجلة إدارة الجودة الشاملة. 21 (2). 1-12.
- محمد، عبد الكريم. (2014). الجودة الشاملة ودورها في الاستدامة المؤسسية للعمل الخيري. المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد. السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Al Khawaldeh, E. (2023). The Impact of Training on Improving Employee Performance: A Case Study on Employees in the Directorate of Education of Ma'an District. International Journal of Professional Business Review. 8 (10). 1-24.
- Altunay, E. (2016). The effect of training with TQM on the perceptions of teachers about the quality of schools. Universal Journal of Educational Research, 4(9), 2126–2133.
- Besar, T. Mohd, I. Julan, J. (2020). Strategic Training And Development: The Impact On Employees' Performance. Journal of International Business Economics and Entrepreneurship 5(2):80.
- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (2005). Organization development: A process of learning and changing. Journal of Applied Behavioral Science, 41(3), 345–357.
- Chinongwa, E., Manuere, F., & Mthombeni, A. (2022). The role of training and development in strategy implementation: A review of related literature. International Journal of Research in Commerce and Management Studies, 4(6), 136–152.
- Flamholtz, E. G. (1972). Human resource accounting. Los Angeles: Institute of Industrial Relations, University of California.
- Garavan, T. N., O'Brien, F., Duggan, J., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., Heneghan, S., Lannon, R., & Sheehan, M. (2020). Learning and development effectiveness in organizations. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46951-1
- Gayathiri, R., & Ramakrishnan, L. (2013). Quality of work life– Linkage with job satisfaction and performance. International Journal of Business and Management Invention, 2(1), 1–8.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal, 27(1), 22-38.
- Gutterman, A. S. (2023). Training and development. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/373482205
- Hamad, L. (2018). The Impact of Quality of Work Life on Employees` Job Performance. Master Thesis in Business Management. University of Kurdistan – Hewlér.
- Hosseini, S. M. (2010). Quality of work life and its relationship with performance. Journal of Management Studies, 3(2), 45–58.

- Indeed, Editorial Team. (2021). What Is Quality Working? Definition, Importance and Tips, Career Guide. webcache.googleusercontent.com
- Mayers, D. W. (1992). Human Resources Management: Principles and Practice . New York: Commerce Clearing House, Inc.
- McGlynn, E. A. (2003). The Business Case for a Corporate Wellness Program: A Case Study of General Motors and the United Auto Workers Union. Commonwealth Fund Field Report.
- Mirvis, P. H., & Lawler, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. Journal of Organizational Behavior, 5(3), 197–212.
- Morton, L. (2004). Integrated and integrative talent management: A Strategic HR framework, New York: Conference Board.
- Mulili, B. M., & Wong, P. (2011). Continuous organizational development: A theoretical review. International Journal of Business and Management, 6(1), 206–214.
- Noe, R. (2016). Employee Training and Development. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill Higher Education. Chapter 2.
- Pavithra, S. and Barani, G. (2012). A Study on Quality of Work Life of Lawyers in Coimbatore District. Indian Streams Research Journal. 2 (8).
- Reddy, L., & Reddy, M. (2010). Quality of work life of employees: Emerging dimensions. Indian Journal of Industrial Relations, 46(1), 123–132.
- Saleh, M. Azimi, H. (2025). Impact of Training & Development (T&D) on Employee's Performance & Productivity (P&P). International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science. 3 (1). 365-376.
- Sharmila, D & Chinnathambi, S. (2024). The Impact of Training and Development Programs on Employee Performance and Organizational Success. Journal of Philanthropy and Marketing. 4 (1). 500-513.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. Social Indicators Research, 55(3), 241-302.
- Sonone, O & Deshmukh, D. (2020). An Overview on Impact of Training Programmes on Quality of Work Life (QWL). UPA National Peer Reviewed E-Journal. 1 (2).122-130.

- Srivastava, SH & Kanpur, R. (2014). A Study On Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). 16 (3).
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: Scale development and validation. International Journal of Caring Sciences, 8(2), 281–300.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, 15(1), 11–21.

الملاحق

- الملحق رقم (1): الاستبانة.

- الملحق رقم (2): جدول مورغان لتحديد حجم العينة.

الملحق رقم (1) الاستبانة

السيدات / السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية: " أثر التدريب والتطوير في جودة العمل (دراسة حالة برنامج NAT لتدريب المعلمين في الأونروا)

حيث تعد هذه الاستبانة استكمالا للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية.

راجيةً تكرمكم بوضع إشارة (×) أمام الإجابة التي يعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية بحتة. حيث تتعهد الباحثة أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم لخدمة البحث العلمي

إعداد الطالبة

نبال بسيكي

الدكتور المشرف:

أ.د فداء ناصر

<u>المعلومات الديمغرافية:</u>

من فضلك ضع إشارة (√) في المكان المناسب لإجابتك:

البند	الفئة
الجنس	ذكر ☐
	أنثى ☐
العمر	سنة25أقل من ☐
	سنة 35 – 26 ☐
	سنة 45 – 36 ☐
	سنة فما فوق 46 ☐
مستوى التعليم	إجازة جامعية ☐
	دبلوم ☐
	ماجستير ☐
	دكتوراه ☐
عدد سنوات الخبرة	سنوات فأقل 5 ☐
	سنوات10 – 6من ☐
	سنة15 – 11من ☐
	سنة فأكثر16من ☐
عدد الدورات التدريبية ضمن برنامج NAT	دورة واحدة ☐
	دورتان ☐
	ثلاث دورات فأكثر ☐

المحور الأول: التدريب والتطوير:

من فضلك ضع إشارة (√) في المكان المناسب لإجابتك:

(1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		1	2	3	4	5
	دعم الإدارة العليا					
1	تدعم الإدارة العليا في المنظمة برامج التدريب والتطوير بشكل مستمر.					
2	يتم تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ برامج التدريب والتطوير من قبل الإدارة.					
3	تشجع الإدارة العليا في المنظمة المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية					
4	تتابع الإدارة العليا نتائج البرامج التدريبية المنفذة بشكل					

	مستمر.					
5	تتواصل الإدارة العليا في المنظمة مع فرق التدريب بشكل فعال.					
	أساليب التدريب الحديثة					
6	يتم استخدام تقنيات تعليمية حديثة مثل العروض التفاعلية، المحاكاة الرقمية، والواقع المعزز في التدريب ضمن برنامج NAT					
7	يشتمل برنامج التدريب على تطبيقات عملية ومواقف واقعية لدعم العملية التدريبية بشكل فعال.					
8	يتم استخدام التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد عبر منصات رقمية مثل Microsoft Teams أو Zoom ضمن البرامج التدريبية.					
9	يتم استخدام أساليب تدريب حديثة مثل التعلم القائم على المشاريع، التعلم التعاوني، والعصف الذهني الجماعي.					
10	يتم استخدام أساليب تدريب حديثة تلبي احتياجات العملية التدريبية ضمن برنامج NAT.					
	تنوع البرامج التدريبية					
11	تغطي البرامج التدريبية المقدمة من قبل برنامج NAT مختلف جوانب العمل التربوي.					
12	يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة حسب احتياجات المعلمين بناءً على تخصصاتهم ومراحلهم الدراسية.					
13	يتسم المحتوى التدريبي المقدم بالتنوع مثل ورش العمل، المحاضرات، الأنشطة التفاعلية، ودراسات الحالة.					
14	يتم تحديث البرامج التدريبية بشكل دوري ومنتظم بما يتلاءم مع متطلبات التعليم الحديثة والتغيرات في البيئة التعليمية.					
15	يتم إتاحة البرامج التدريبة لكافة المعلمين التابعين للمنظمة دون تمييز.					
	كفاءة العملية التدريبية					
16	يتمتع المدربون في برنامج NAT بكفاءة وخبرة عالية في مجال التدريب.					
17	يتم تنظيم التدريب بطريقة احترافية ومنهجية.					
18	يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.					
19	هناك انعكاس إيجابي لمخرجات برامج التدريب على العملية التعلمية في المدارس التابعة للأونروا.					

20	يتم توفير بيئة تدريبية مناسبة ومحفزة تساهم في تحقيق أهداف التدريب.					

المحور الثاني: جودة العمل:

من فضلك ضع إشارة (√) في المكان المناسب لإجابتك:

(1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
	جودة العمل	1	2	3	4	5
1	توفر بيئة العمل في برنامج NAT مناخاً مهنياً متميزاً يدعم عمليات التدريب والتطوير.					
2	تحقق بيئة التدريب في برنامج NAT شروط السلامة المهنية للكوادر التعليمية.					
3	يعمل برنامج NAT على سد الفجوات في أداء المعلمين من خلال تضمينها في البرامج التدريبية.					
4	يتم تطبيق التغيير والتحسين المستمر داخل برنامج NAT بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل التربوي.					
5	تقوم إدارة برنامج NAT بنشر الوعي حول أهمية جودة العمل التربوي والإنساني.					
6	يلتزم برنامج NAT بمعايير جودة العمل التربوي والإنساني المعتمدة دولياً .					
7	أستفيد من خبرات الزملاء المشاركين في برنامج NAT لتحسين جودة عملي التربوي.					
8	يسود برنامج NAT نقاش مهني فعّال حول تطوير الأداء وتحسين جودة العمل التربوي.					
9	يوجد تعاون فعّال بين المعلمين ضمن برنامج NAT لإنجاز المهام التربوية بكفاءة.					
10	يتم التعامل مع الطلبة والمجتمع المحلي بروح إنسانية عالية ضمن بيئة برنامج NAT.					

المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
10	10	150	108	460	210	2.200	327
15	14	160	113	480	214	2.400	331
20	19	170	118	500	217	2.600	335
25	24	180	123	550	226	2.800	338
30	28	190	127	600	234	3.000	341
35	32	200	132	650	242	3.500	346
40	36	210	136	700	248	4.000	351
45	40	220	140	750	254	4.500	354
50	44	230	144	800	260	5.000	357
55	48	240	148	850	265	6.000	361
60	52	250	152	900	269	7.000	364
65	56	260	155	950	274	8.000	367
70	59	270	159	1.000	278	9.000	368
75	63	280	162	1.100	285	10.000	370
80	66	290	165	1.200	291	15.000	375
85	70	300	169	1.300	297	20.000	377
90	73	320	175	1.400	302	30.000	379
95	76	340	181	1.500	306	40.000	380
100	80	360	186	1.600	310	50.000	381
110	86	380	191	1.700	313	75.000	382
120	92	400	196	1.800	317	100.000	384
130	97	420	201	1.900	320		
140	103	440	205	2.000	322		

الملحق (2): جدول مورغان (حجم العينة المناسب وفق حجم المجتمع)

Source: Krejcie, R. V.& Morgan, D. W., (1970), Determining sample size for research activities, Educational and Psychological Measurement.