

## أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس The impact of management training on the performance of municipal officials in the Jerusalem governorate

د. محمد أحمد هلسه\*

Halaseh Mohammad

جامعة الاستقلال / فلسطين

[halaseh@pass.ps](mailto:halaseh@pass.ps)

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/02/26

تاريخ الاستلام: 2019/12/30

**ملخص:** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات الفلسطينية في محافظة القدس (دراسة تطبيقية على بلديات شرقي القدس)، ومعرفة العوامل المؤثرة في التدريب وعلاقتها بأداء موظفي البلديات المذكورة. اقتصرت الدراسة على بلديات شرقي القدس، والبالغ عددها (3) بلديات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر أهمها: إن التدريب يؤدي إلى تحسّن أداء الموظفين ويساعد على رفع قدراتهم الوظيفية، وأن توفر البرامج التدريبية ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات، وتوفر المديرين المختصين والبيئة المناسبة للتدريب يؤدي إلى تحقيق الهدف من التدريب. كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات تعزى لمتغيرات الدراسة. بناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات نذكر أهمها: يجب ان يكون التدريب ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات وإشراك الموظفين بإعداد هذه الخطط، توفير البيئة المناسبة للتدريب والمستلزمات المادية للدورات التدريبية، وكذلك الاستعانة بخبراء متخصصين في التدريب الإداري للوصول إلى مستويات عالية من الأداء وإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، التدريب الإداري، أداء الموظفين.

تصنيف JEL : M12 ، M19 ، M54

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of administrative training in the Jerusalem governorate (an applied study on the municipalities of East Jerusalem), knowing the factors affecting the training and its relationship with the performance of the employees of the mentioned municipalities. The study was restricted to the municipalities of East Jerusalem, which were (3) municipalities, and the researcher relied on the descriptive analytical approach to achieve the goals of the study; the researcher used the questionnaire as a tool to collect data. The study reached many results, the most important are:

Training leads to improved employee performance and helps raise their job capabilities, and that the availability of training programs within the strategic plans,

of the municipalities, and the availability of specialized trainers and the appropriate environment for training leads to achieving the goal of training also it was found that there were no statistically significant differences in the impact of administrative training on the performance of municipal employees due to the study variables.

Based on the results of the study, The researcher recommended several recommendations, the most important are: The training should be within the strategic plans of the municipalities and involve the employees in preparing these plans, Providing the appropriate environment for training and material requirements for training courses, as well as the use of experts specializing in management training to reach high levels of performance and accomplish work efficiently and effectively.

**Key words:** training management training employee performance

## المقدمة:

يرى الباحث - بناء على خبرته البحثية والعملية حيث انني احمل شهادة في التدريب وتدريب المدربين في المجال الاداري-ان التدريب الإداري في عصرنا الحاضر من أهم الأنشطة التي تقع على عاتق الأفراد والمنظمات معاً، حيث انه يساعد على انجاز العمل ورفع كفاءة الموظفين وأدائهم الوظيفي، وهو وسيلة يستخدمها الموظفون والمدراء حتى يكتشفوا الظروف والآثار المترتبة على المنظمة وعلى تصرفاتهم. والتدريب له أهمية كبير على أداء الموظفين، حيث يعمل على تخصيص عقولهم وأفكارهم وآرائهم.

دور التدريب يبرز في تقديم معارف جديدة، واتجاهات حديثه متطورة تعتمد على تكنولوجيا واسعة وشاملة تشمل كل ما هو جديد، وعليه فان التدريب يخدم الفرد والدور الذي يلعبه، ويطور العلاقة بينهما. على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع الأفراد العاملين إلا انه لا يمكن لأي شخص أن يقوم بالتدريب، فالمدرّب يجب أن يكون لديه الكفاءة والخبرة ليقوم بتدريب المتدربين، أما بالنسبة للمتدربين فيتم اختيارهم بناء على معايير بهدف رفع قدراتهم في الخبرة أو في اختصاص معين في مجال عملهم بشكل عام، لذلك من الضروري يتم اختيار المدربين والمتدربين بعناية كبيره.

## مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية التدريب في وقتنا الحاضر من أجل إنجاح الأعمال وانجازها حسب ما تم التخطيط له في المنظمة، وأداء الموظفين الذي أساسه تدريب المتدربين في المنظمة بناء على برنامج تدريبي متقن ومنظم يضعه المدرّب لتدريب المتدربين كافة، فهناك علاقة بين التدريب الإداري وبين أداء

الموظفين، بناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس؟"  
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما علاقة التدريب الإداري في تحسين أداء موظفي البلديات في محافظة القدس؟
- 2- ما عوامل التدريب الإداري المؤثرة على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس؟

#### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq @$ ) بين التدريب الإداري وأداء موظفي البلديات في بلديات شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الوسيطة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq @$ ) بين التدريب الإداري والعوامل المؤثرة على أداء موظفي البلديات في بلديات شرقي القدس تعزى لمتغيرات الدراسة الوسيطة.

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس.
2. معرفة العوامل المؤثرة في التدريب وعلاقتها بأداء موظفي البلديات في محافظة القدس.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة بالنسبة للعاملين في تطوير واكتساب مهارات جديدة يمكن أن يستخدموها في عملهم، كذلك تعمل على تحسين وظائفهم إلى الأفضل من خلال الترقيات والمكافآت، في بعض الأحيان يقدم التدريب فرص ممتازة للتفاعل مع الموظفين فيما بينهم.

أما بالنسبة لإدارة البلديات فإن التدريب الإداري يساعد على تحسين خدمات البلديات الصحية والتعليمية لإفراد المجتمع، ومن هذه الخدمات إيصال شبكات المياه إلى منازل الأفراد، وإمدادهم بالكهرباء، واستصلاح الأراضي والطرق، بناء مباني حديثه تخدم أفراد المجتمع المحلي مثل المراكز الصحية ومراكز خدمات الجمهور... الخ، كما تنبع أهمية الدراسة من ان نتائجها ستفيد إدارة البلديات في معرفة أثر التدريب الإداري للموظفين وتصميم البرامج التدريبية لهم وفق احتياجاتهم في العمل، وكذلك تفيد وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في توجيه البرامج التدريبية الملائمة لموظفي البلديات.

### حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات شرقي القدس.
2. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على موظفي البلديات في بلديات شرقي القدس.
3. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على بلديات العيزرية، ابوديس، السواحة الشرقية.
4. الحد الزمني: شهري تشرين اول وتشرين ثاني من عام 2019 .

### أدبيات الدراسة:

#### مفهوم التدريب:

يعرّف التدريب بأنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجملته تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محدده لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها. ويعتبر التدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعرف معينه، وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (الطعاني، 2007، 15). أيضا عرّف التدريب بأنه جهد مخطط من قبل المنظمة أو الشركة لتسهيل تعلم العاملين والكفاءات أو القدرات المتعلقة بالعمل أو الوظيفة. (حسين، 2007، 53). وهناك معنى آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (الخاطر، 2010، 12). وعرّف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالهم. (الغزوي، 2008، 20). وعرّف التدريب على أنه "العملية التي من خلالها يحصل تكيّف الأفراد بحيث يمكنهم التعامل بشكل فعال". (الصيرفي، 2008، 16).

ويعرف الباحث التدريب بأنه "عملية تجميع المهارات والخبرات العملية والعلمية لنقلها للأفراد من اجل اكتساب خبرات معينه أو خاصة في مجال معين".

#### أهمية التدريب:

- يمكن أن تبرز أهمية التدريب واستمراريته من خلال ما بيّنه (الغزوي، 2008، 21) كما يلي:
1. التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

2. التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الضرورية.
3. حيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فانه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفي
4. اما (صالح، 2009، 132) فذكر أن كل العاملين تقريباً في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى. فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها. ويحتاجه الموظف للقلمم لزيادة مهاراته وإدارة عملة بشكل أفضل.

#### أهداف التدريب:

يحاول التدريب تحقيق عدد من الأهداف ذكر منها (الطعاني، 2007، 31) الآتي:

1. زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
2. إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية.
3. تنمية الاتجاهات للمتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم.
4. العمل على زيادة خبرة المديرين والمشرفين والعاملين وصقلها وإتاحة الفرص لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية الإدارية.
5. كما أضاف إليها (الخليفات، 2010، 35) أن إتاحة الفرص للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الايجابي بحثاً عن التفوق والتميز لمواكبة روح العصر ومستجداته والتكيف مع التكنولوجيا في العمل.

#### دوافع التدريب:

تمثل دوافع التدريب كما اوضحها (الخاطر، 2010، 15) في الآتي:

1. زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
2. الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

3. رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب عن طموح المتدرب يشعر العامل بجديّة المؤسسة في تقاسم العون له ورغبتها في تطويره وتمتّي وعلاقته مع مهنته التي يعتاش منها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
4. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
5. التقليل في الإسراف: لان تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
6. القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

#### مبادئ التدريب:

مهما تعددت مبادئ التدريب الا انه يمكن تلخيصها وفق (الخليفات، 2010، 32) بالنقاط التالية:

1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
2. المنطقية: بأن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي دقيق وواضح وواقعي للاحتياجات التدريبية.
3. الهدف: أي أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
4. التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيد.
5. مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
6. وأضاف (الطعاني، 2007، 23) الواقعية: وذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياته.

## فوائد التدريب:

لا شك ان للتدريب فوائد عديدة، تصب جميعها في خانة رفع قدرات وتطوير أداء الموظفين وفق التطور والتقدم الحاصل بشكل يومي تقريبا في العالم في مختلف مجالات الحياة، ولمواكبة هذه التطورات في العمل يصبح للتدريب العديد من الفوائد ذكر منها (السكرانة، 2010، 28) ما يلي:

1. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
2. تحسين معنويات العاملين.
3. يقدم الأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
4. تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية.
5. اما (صالح، 2009، 133) فقد أضاف بانه يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.

## فئات التدريب:

هناك فئات Categories عديدة للتدريب، وعلى قسم أو إدارة التدريب بأي منظمة اختيار الفئة أو الفئات التدريبية المناسبة للعاملين، وذلك في ضوء عدة عوامل (أبو النصر، 2007) منها:

أهداف التدريب، وموضوعات التدريب، وخصائص المتدربين، والاحتياجات التدريبية المطلوب إشباعها، وميزانية التدريب.

ويرى (أبو النصر، 2007، 250) أن فئات التدريب هي:

1. التدريب الداخلي. Internal training
2. التدريب الخارجي. External training
3. تدريب قبل الخدمة. Per\_service training
4. تدريب أثناء الخدمة. In\_service training
5. تدريب حربي(يدوي). Craft training
6. تدريب على الأنشطة. Activity training

## 7. التدريب المهني. Professional training

### محددات التدريب:

بالرغم من أهمية التدريب وفوائده إلا أنه لا تجري الرياح دائماً بما تشتهي السفن، إذا أنه توجد العديد من المحددات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تمنع أو تعيق رغبة وقدرة المنظمة على توفير التدريب المناسب لموظفيها، ومن هذه المحددات (بن عيشي، 2013، 72) ما يلي:

1. المحددات البيئية: ويمثل التنوع وعدم التجانس، والاستقرار، بعددين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة، لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذا البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين أيضاً سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه.
2. المحددات التنظيمية: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضاً أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق يزداد أو ينخفض وفقاً لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة.
3. العوامل والظروف داخل المنظمة: تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي.

### استراتيجية التدريب ومنطلقاته:

لا بد من فلسفة وإستراتيجية تصاغ بمنطلقات واضحة تحدد الأولويات وترسم الأطر الموجهة لما يكون وضعه من برامج وخطط تنفيذه. وتتولى الإدارة العليا بمشاركة فريق من الاستشاريين والمختصين وممثلين عن الإدارات الرئيسية والفرعية القيام بهذه المهمة، ومن ثم عرضها ومناقشتها

والتعريف بها ومحاولة كسب التأييد لقبولها والالتزام بها، وحث العاملين على الاستفادة منها ورصد الأموال اللازمة لتنفيذها. وقد تتبنى المنظمات إستراتيجية الاعتماد على الذات في النهوض بالبرامج التدريبية التي تحتاجها أو أنها تستعين بالجهات الخارجية كالمعاهد والمراكز العلمية أو كليهما معاً في تدريب موظفيها (الكبيسي، 2010، 217).

### خطوات التدريب:

وتتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، (الخاطر، 2010، 15) وتبدأ هذه المراحل:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
2. تصميم لبرنامج تدريبي: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.
3. مرحلة تنفيذ برامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.
4. مرحلة التقييم: وفي هذه المرحلة يتم قياس أثر التدريب من خلال التغذية الراجعة للتأكد من البرنامج التدريبي قد أدى الدور المطلوب منه وفق ما صمم وخطط له مسبقاً.

### مجالات التدريب:

يشمل التدريب على استخدام الأسلوب المناسب لرعاية الفرد الجديد في عمله وتعهده بالتوجيه والارشاد اللازمين، ومن أهم المجالات التي يمكن للتدريب أن يشملها (عباس، 2010، 206) هي:

1. تدريب العاملين المستجدين: كثيراً ما يأتي العاملين الجدد للمنظمات وهم بمعرفة محدودة من الخبرة العملية، وقد يبدو العمل للفرد الجديد مشوباً بشيء غير قليل من الغرابة والرهبة في بداية أمره. وهذا ما يدعو إلى اتخاذ إجراءات تكفل استقبال العاملين الجدد وتوجيههم

توجيهاً يجعلهم يشعرون بطمأنينه، وبداخلهم الإحساس بأنهم يخلقون بإدارة يتوقف نجاحها وحسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد وما يؤودنه لها من الخدمات.

2. تدريب العاملين القائمين على العمل: غالباً ما يحتاج العاملين المتواجدين على راس عملهم لدورات تدريبية كل حسب أدائه ومهمته وكفاءته، اذ بجانب تدريب العامل الجديد هنالك تدريب للقائمين بالعمل، فهم الذين يديرون دقة العمل وعليهم يتوقف نجاح أو فشل المنظمة إلى حد كبير. وعلى وجودهم وخبراتهم يمكن للنشأة تأدية رسالتها والوصول إلى غايتها. كما أن قيام الفرد بأداء عمل ما مدة طويلة يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنه. وقد يرجع الفشل في الوصول إلى مستوى عال من الأداء إلى عدة أسباب لا يمكن علاجها إلا بالتدريب. وقد يلزم تدريب العاملين القائمين بالعمل نتيجة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على الاعمال مما يتطلب تدريباً متواصلاً لمواكبة هذا التطور، كما أن الاساليب الادارية والفنية في العمل عادة عرضة للتغير والتطور المستمرين، ومن هذا المنطلق تحتاج الكثير من المنظمات إلى إعادة تأهيل وصقل للمعارف والقدرات بما يتماشى مع كل جديد ومرغوب من طرق وأساليب الأداء.

3. التدريب بهدف الترقية لمستويات أعلى: ضمن النظم الادارية المتبعة في المنظمات يترقى العاملون من ذوي الكفاءات إلى مستويات أعلى من حيث المهام والواجبات والصلاحيات، وهذه الترقية يصاحبها تغيير في الادوار المطلوبة، فمن أجل القيام بالمهام المطلوبة لا بد من إخضاع المترقين إلى دورات تدريبية تساعدهم على فهم عملهم وواجباتهم الجديدة، خاصة تلك المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة وطبيعة العمل الجديد الذي سيوكل إليهم. وتبدو أهمية هذا النوع من التدريب في المنشآت التي تتصف أعمالها بطابع التخصص الدقيق، والتي تحتاج في إتقانها إلى خبرة طويلة تستدعي بالضرورة قيام مثل هذه الهيئات بتدريب خبرائها وإعدادهم من بين العاملين بها، وهذا التدريب من شأنه تقليل الأخطاء والقيام بالواجبات بالكفاءة المطلوبة.

#### الاحتياجات التدريبية:

وقد عرّفها (الخليفات، 2010، 58) بانها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي، وتعكس الاحتياجات وجود، (مشكلة ما) في المنظمة، ووجود هذه المشكله يعني بالضرورة وجود(حاجة) لا بد من تحديدها والعمل على اشباعها.

## تصنيف الإحتياجات التدريبية:

يمكن تصنيف الإحتياجات التدريبية، (الخليفات، 2010، 80) كما يلي:

1. إحتياجات عاديه(اعتيادية) منتظمة تتعلق بتدريب العاملين الجدد أو عند النقل أو الترقية وتنسم غالباً بالتكرار والتشابه.
2. إحتياجات انسانية متعلقة بمشكلات علاقات التعامل بين العاملين أو بين العاملين والإدارة أو اتجاهات العاملين.
3. إحتياجات فنية ناتجة عن نقص القدرات والمهارات اللازمة للعمل.
4. إحتياجات تطويرية وابداعية لتطوير القدرات الذهنية والفكرية للأفراد لتلبية إحتياجات المنظمة للتطوير والنمو ومواكبة المتغيرات التكنولوجية والحضارية.

## متى تبرز الحاجة لتحديد الإحتياجات التدريبية:

يصبح تحديد الإحتياجات التدريبية ضروريا في المنظمه عندما تظهر المؤشرات التالية، أو في حال احتمال حدوثها (الخليفات، 2010، صفحة 66) بما يلي :

1. في حالة اقرار الادارة تغيير أو تعديل محتوى العمل(أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات، أو الواجبات أو المهام أو الصلاحيات) وبذلك تظهر الحاجة لتحديد الحاجة التدريبية نتيجة التغيير والتعديل الذي تم إقراره.
2. في حالة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.
3. عندما يتم تعيين افراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين الى وظائف أعلى مختلفة عن وظائفهم الحالية.
4. عندما تقرر الادارة تغيير الظروف والامكانيات التي يتم فيها اداء العمل، أو الطرق التي يتم بواسطتها العمل مثل:(الانتقال من المركزية الى اللارركزية في العمل، أو ادخال التكنولوجيا الحديثة في العمل).
5. الانماط العملية للمتدربين (أنواع المتدربين):

تتمثل العملية التدريبية من حيث أنواع المتدربين(الصيرفي، 2008، 122) في الآتي:

1. المتدرب الصديق والايجابي: يرحب بالمدرّب ويقدم له نفسه ويبادر بمساعدته عند الحاجة، ينقل اليه رأي الجماعة بموضوعية وصدق.

2. المتدرب الغامض العدائي: غير واضح، مستاء معظم الاوقات، نظراته حاده مباشرة توحى اليك بالعدوانية، رسالته الخفية اليك: يرجى عدم الاقتراب أو توجيه الأسئلة.
3. المتدرب الاجتماعي المرح: متفائل، مرح، شخصيته جذابه، يلتف حوله المتدربون، يثير جواً من الود والألفة ويكسر حدة الملل والروتين التي تظهر أحياناً بالجلسة التدريبية.
4. المتدرب الصامت الملتزم: أول من يدخل القاعة، يختار مكاناً بعيداً على أحد الجوانب، لا يفضل المقاعد المواجهة للمدرب، لا يميل للتحدث مع الآخرين، أو مع المدرب، ينفذ التعليمات حرفياً.
5. المتدرب المناور مدعي المعرفة: يغلق أمامك الطريق، يوجه اليك أسئلة معقدة غير مفيدة، يروغ منك عند كل مواجهة ويدعي معرفته والمامه الكامل بما يقول .
6. المتدرب المدرب الكاتب: العبره لديه بما ينقله عنك من أفكار ومعلومات يستفيد منها فيما بعد عندما يقوم هو بالتدريب، يكتب ورائك كل كلمة وحرف ويسجل سيناريو أحداث التدريب.

#### مفهوم الأداء:

عُرف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". (الصريرة، 2009، 71). وهناك معنى آخر للأداء: هو الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن العاملين من اكتساب المعرفة والمهارات. (الفتلاوي، 2003، 24).

أيضا عرّف الأداء: هو انعكاس لكيفية تقدم المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (العبادي و الطائي، 2011، 240).

ويعرف الباحث الأداء "بأنه العمل الذي يقوم به الشخص في مجال عمله لتحقيق الهدف الذي يسعى من أجل تحقيقه بكفاءة وفاعلية.

#### أنواع الأداء:

يصنف الأداء (الحلابية، 2013، 26) إلى ثلاث أنواع وهي:

1. أداء المهام: وهو السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير

- مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى أحداث تحويل الافراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.
2. الأداء الظرفي: يشير الاداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي في المنظمة، والأداء هنا ليس دوراً اضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف التي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً يمكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود اضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الاطار الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية، والاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.
3. الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحرافات، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة.

#### معايير الأداء:

يري (الجناسي، 2011، 106) ان المعايير تشمل الآتي:

1. المعايير الكمية وتشمل: كمية الإنتاج في زمن محدد مقلس بوحدة رقمية واضحة مثل عدد الملفات المنجزة أثناء ساعات الدوام.
2. المعايير النوعية وتشمل: الجودة في القالب النوعي مثل: دقة الأداء، دقة فحص الملف. والسلوك مثل: الإلتزام، الولاء.

#### معدلات الأداء:

- تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال (خبايه وبعجي، 2013، 24) عوامل أربع وهي:
1. الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقفاً.
  2. النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

3. الوقت: انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وان كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

4. التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

### قياس الأداء:

و في هذه الخطوة يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك العديد من مصادر الحصول على المعلومات نوجزها في أربعة مصادر (بن عيشي، 2013، 26) غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين. والتقارير الإحصائية. والتقارير الشفوية. والتقارير المكتوبة.

### خطوات قياس الأداء:

يرى (الجبسسي، 2011، 110) انه إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها تتبع الخطوات التالية:

1. تحديد ما تم من أنشطة العمل: ويتم هذا بالرجوع إلى وصف الوظيفة، وما تم إنجازه فعلاً، ومراجعة ذلك من العاملين القائمين على هذه الوظيفة.
2. تحديد النتائج الواجب قياسها: ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة وإنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.
3. تحديد المعايير: وهي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.
4. تحديد طريقة قياس المعايير: يحدد من هو الشخص المسؤول عن قياس المعايير هل هو المدير أم رئيس القسم أم قسم ضبط الجودة.
5. جمع بيانات عن قياس معايير الأداء: تجمع البيانات وتسجل في شكل تقرير يضع كافة المعايير لوظيفة واحدة.
6. تحليل تقارير الأداء: ويتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها.

7. تحديد طريقة التصرف المطلوب: وهي كيفية دفع الحواجز ونوعيتها وكميتها، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل أو عقاب من يستحق العقاب، أو ربما تعديل وتغيير بعض المعايير.

### تقييم الأداء:

هو سياسة تهدف من خلالها الإدارة إلى تقدير كفاءة الموظف في تحقيقه لأهداف وظيفته بصفة دورية للوقوف على مدى انجازه لمهام وظيفته في إطار الخطة الموضوعة للمنظمة. وهناك تعريف آخر لتقييم الأداء وهو: الحصيلة المطلوبة من الزيادات الانتاجية في الأداء، ولا يرتبط الأفراد بها من باب كونهم بشراً إلا بصورة طفيفة. (فراجة، 2018).

### أهمية تقييم الأداء:

يشير (عبوي، 2006، 159) الى أن أهمية تقييم الأداء تكمن في:

1. استعراض الانجاز الماضي للمرؤوسين والنتائج المتحققة من ذلك الانجاز.
2. اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء بحيث يتم تعزيز الأولى وعلاج الثانية.
3. البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل.
4. الاستماع لوجهة نظر المرؤوس وشعوره تجاه العمل الذي يؤديه زملائه ورؤسائه في العمل، وظروف العمل وسياسات الادارة بوجه عام.
5. توفير جو من الصراحة والتشجيع وجعل المرؤوس يشعر بأن المجال مفتوح ليقول ما لديه من مقترحات.

### مراحل تقييم الأداء:

من مراحل تقييم الأداء (عبوي، 2006، 160) ما يلي:

1. تحديد أسلوب القياس المناسب.
2. تحديد المعايير التي تستخدم في عملية القياس.
3. تحديد علنية أو سرية النتائج.
4. تصميم سجلات الأداء.
5. تصميم استمارة قياس وتقييم الأداء.

## أساليب وطرق تقييم الأداء:

يرى (فراجة، 2018) ان أساليب وطرق التقييم تتمثل في الآتي:

- طريقة الإدارة بالأهداف: ويصلح هذا الأسلوب لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المؤسسة، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير نسبياً.
- طريقة المقارنة بين العاملين حسب مستوى أدائهم: ويحتاج هذا الأسلوب إلى وقت طويل وجهد كبير، كلما زاد عدد العاملين الذين تجري بينهم للمقارنة من حيث مستوى الأداء.
- طريقة تقييم المجموعة أو الأقران لأداء الأفراد: إن هذا الأسلوب لا يضمن الموضوعية في عملية التقييم، فقد تتدخل اعتبارات شخصية في تقييمهم لمستوى أداء زميلهم في العمل.
- طريقة الاختبارات الدورية: للحكم على مدى كفاءة العاملين في النهوض بأعباء عملهم الحالي، أو مدى صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى. وهذا الأسلوب لا يصلح للكشف عن صفات العاملين وقدراتهم الذاتية المتعلقة أساساً بشخصياتهم.
- طريقة مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء: وهي التي تحدد وحدات العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحده زمنية معينة (ساعة، يوم، أسبوع، شهر). إن استخدام هذا الأسلوب يغفل الخصائص الشخصية للعاملين والمتصلة بأعمالهم.
- طريقة إعداد التقارير الدورية: اعداد التقارير عن أداء العاملين والكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، إلى جانب الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف، مثل البداهة والمواظبة والحماس والتعاون وغيرها.
- الطريقة الوصفية لتقييم الأداء: وذلك بأن تحدد عناصر التقييم، ويقدر مستوى أداء الفرد بتحديد مستوى أدائه بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، وفي النهاية، يكون التقدير الكلي لمستوى أداء الفرد هو ذاته مستوى الأداء الغالب في مختلف عناصر التقدير.

- الطريقة الكمية لتقييم الأداء: وتستخدم في هذه الطريقة درجات حسابية، وذلك بأن يحدد كل عنصر من عناصر التقييم، عدد من النقاط يمثل وزن العنصر، ويقدر مستوى أداء الفرد، في ضوء ما حصل عليه من نقاط في عناصر تقييم الأداء المختلفة.

#### علاقة الأداء بالتدريب:

إن الأداء الفعال لدى الموظف هو محصلة عوامل كثيرة (السكرانة ، 2011، 39) أبرزها ما يلي:

- كفايات الموظف وتعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه.
  - متطلبات العمل (الوظيفية): ويعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - بيئة التنظيم وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية.
- ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

ويرى الباحث أن علاقة التدريب بالأداء "هي علاقة متكاملة وملتصقة ببعضها البعض، ومهمة جدا في جميع القطاعات سواء كانت قطاعات حكومية أو خاصة، وهذا الأمر كله يعود عندما يتم اختيار مديريين ذو خبرة عالية ومكتسبه من جميع النواحي الإدارية والتنظيمية حيث عندما يتم تدريب المتدربين من خلال دورات تدريبية يتأثر أداء الموظف في عملة من خلال البرامج التدريبية التي أخذها، وهذا بدوره يساعد على نجاح العمل ونجاح المؤسسة التي يعمل بها هذا الموظف سواء كان هذا التأثير بشكل داخلي في داخل المنظمة أو إذا كان خارج المنظمة".

#### إجراءات الدراسة:

#### منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 80 موظف من موظفي بلديات (شرقي القدس) المتمثلة في: العيزرية وابوديس و السواحة الشرقية.

### عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (60) موظفاً من موظفي البلديات المذكورة حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع (54) استبانة صالحة للتحليل.

### وصف مجتمع الدراسة:

يوضح جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	38	70.3
	أنثى	16	29.6
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	7	12.9
	دبلوم فأقل	7	12.9
	بكالوريوس	38	70.3
	دراسات عليا	2	3.7
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	7	12.9
	6-10 سنوات	31	57.4
	أكثر من 10 سنوات	16	29.6
المسمى الوظيفي	موظف	31	57.40
	رئيس قسم	11	20.3
	رئيس شعبة	8	14.8
	مدير	4	7.40
عدد الدورات التدريبية	لم التحق بأي دورة	10	18.51
	1-3 دورات	28	51.8
	أكثر من 3 دورات	16	29.6
المجموع		54	100%

### أداة الدراسة:

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي اشتملت على (23) فقرة ضمن بعدين هما: علاقة التدريب بتحسّن أداء موظفي البلديات في محافظة القدس، وما العوامل المؤثرة على أداء موظفي البلديات. صدق الأداة. تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين وقد تم إجراء التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فكانت النتائج كما يأتي:

بلغت نسبة الثبات الكلي لفقرات الاستبانة (0.891).

### ويوضح جدول رقم (2) نسبة الثبات على المحاور

المحور	نسبة الثبات
الأول	0.823
الثاني	0.791
الثبات الكلي	0.891

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب الآلي لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

### أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي نصه:

ما أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس (بلديات شرقي القدس)؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للفقرات (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة

واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات (جدول رقم 3):

جدول رقم (3) ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
منخفضة جدا	أقل من 50%
منخفضة	من 50% - 59%
متوسطة	من 60% - 69%
مرتفعة	من 70% - 79%
مرتفعة جدا	من 80% فما فوق

- النتائج المتعلقة بالمجال الأول (علاقة التدريب بتحسّن أداء موظفي البلديات في محافظة القدس) تبين أن مستويات أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس كانت مرتفعة، حيث ان النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعه بدلالة النسبة المئوية (74.15%).

- النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (العوامل المؤثرة على أداء موظفي البلديات) تبين أن العوامل المؤثرة على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس كانت مرتفعة، حيث ان النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة (70.33%).

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (T) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم ( $F$ ) عليها أكبر من ( $0.05$ ) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

#### نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم ( $F$ ) عليها أكبر من ( $0.05$ ) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

#### نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية على الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم ( $F$ ) عليها أكبر من ( $0.05$ ) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

#### نتائج فحص الفرضية الخامسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة على

الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

## النتائج

1. بينت النتائج على المجال الأول الخاص بعلاقة التدريب بتحسّن أداء موظفي البلديات في محافظة القدس كانت مرتفعة حيث كان مستوى الاستجابة (74.15).
2. بينت النتائج على المجال الثاني المتعلق بالعوامل المؤثرة على أداء موظفي البلديات كانت مرتفعة حيث كان مستوى الاستجابة (70.33).
3. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة) على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث مستوى الدلالة لقيم (F) عليها أكبر من (0.05).
4. تبين من نتائج الدراسة أن الدورات التدريبية تسهم في انجاز أعمال البلديات بدقة. كما أن البرامج التدريبية تكسب الموظفين كثير من الخبرات، وتساعد البلدية على تحسين أوضاعها.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية تسهم في الحصول على ترقية، ويعيق طول فترة عدم التدريب التطوّر في البلديات، ويمنح الموظف مكافآت على الأداء المتميز وبدرجة منخفضة من استجابات عينة الدراسة.
6. إن التدريب يساعد على خلق علاقات مع البلديات الأخرى. ويتم تقديم تقرير سنوي حول أداء الموظف. ويلتزم الموظف بتعليمات البلدية التي يعمل بها، وينجز الموظفين العمل في الموعد المطلوب منهم.

## التوصيات:

1. إلحاق المستخدمين الإداريين ذوي المؤهل العلمي الأقل من البكالوريوس ببرامج تدريبية خاصة بهدف زيادة إدراكهم للمفاهيم الإدارية الحديثة.

2. العمل على زيادة عدد الدورات التدريبية التي يتم إلحاق المستخدمين بها بحيث تركز هذه الدورات على طرح المفاهيم الإدارية المتعلقة بالتدريب من حيث المفهوم والأهمية والمجالات وأثرها على الأداء.
3. إلحاق المستخدمين ذوي الخدمة الأكثر من خمسة عشر سنة ببرامج خاصة لتخليصهم من روتين العمل وإعادة دمجهم مع المستخدمين الجدد بحيث تشمل هذه البرامج التدريب على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في بيئة العمل وإشراك المستخدمين القدامى في وضع الخطط وتدريب المستخدمين الجدد.
4. إنشاء فرق عمل متخصصة من دوائر الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتدريب والتخطيط والتطوير تكون مهمتها نشر مفهوم إدارة التدريب وأبعاده من خلال إصدار نشرات، وطباعة لوحات إعلانية، وعقد ورش عمل تضم كافة الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية المختلفة.
5. ضرورة إدخال التدريب ضمن الخطط الإستراتيجية للبلديات وإشراك الموظفين بإعداد هذه الخطط.
6. تنظيم لقاءات وورشات عمل بين البلديات بهدف تبادل المعرفة بينها.
7. تشجيع البلديات على تحسين الأداء من خلال تشجيع وتحفيز وتحقيق جائزة سنوية للبلديات التي تحقق أفضل أداء.
8. تطوير الهياكل التنظيمية للبلديات بما يتضمن وجود دائرة مختصة بالتدريب الإداري فيها تتبع لرئيس البلدية بشكل مباشر.
9. الاستعانة بخبراء متخصصين في التدريب الإداري للوصول إلى مستويات عالية في الأداء والعمل بكفاءة وفعالية.

## المراجع:

عباس أنس. (2010). تخطيط وتنمية القوى العاملة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

- السكرانة بلال. (2011). تقييم البرامج التدريبية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكرانة بلال. (2010). طرق ابتداعية في التدريب. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطعاني حسن. (2007). التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصرايرة خالد. (2009). التماثل التنظيمي والاداء الوظيفي والشعور بالامن في الادارات الجامعية. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- عبوي زيد. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفتلاوي سهيلة. (2003). كفايات التدريس "المفهوم - التدريب - الأداء". غزة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عادل صالح. (2009). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الكبيسي عامر. (2010). ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- الخليفات عصام. (2010). تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخاطر فايز. (2010). استراتيجية التدريب الفعال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حسين فايز. (2007). سيكولوجيا الادارة العامة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الصيرفي محمد. (2008). التدريب الإداري (المدرسون والمتدربين وأساليب التدريب). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- أبو النصر مدحت. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- العاوي نجم. (2008). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 20015. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العبادي هاشم ، و يوسف الطائي. (2011). التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

### المواقع الالكترونية:

- فارجه مجد. <https://mawdoo3.com>
- عمار بن عيشي. <https://www.abjjad.com/author/2798649357>
- خبابة عبد الله ، سعاد بعجي . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13513>
- غازي الحلاوية. <http://dlibrary.mediu.edu.my/bib/70396>
- عبدالله الجساسي . <https://www.abahe.uk/Research-Papers/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf>