



أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

إبراهيم قفطان إبراهيم اللصاصمه

بلدية عبدالله بن رواحه - وزارة الإدارة المحلية - الأردن

البريد الإلكتروني: ibrahimallhmaedih@gmail.com

المخلص

تعد أنشطة التدريب والتنمية من أهم الركائز الأساسية التي تؤثر في رفع كفاءة وأداء الموارد البشرية التي تعد عنصرًا مهمًا من موارد المؤسسات، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، مما يجعل الكثير من المؤسسات الناجحة تهتم بعمليات التدريب بهدف تحسين الأداء وتطوير قدرات الكوادر العاملة لديها سعياً منها في زيادة الكفاءة والفاعلية وتطوير وسائل العمل لزيادة الإنتاجية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في "بلدية عبدالله بن رواحه" في الأردن، وذلك للتعرف على أثر البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء الموظفين، وبيان العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي تناسب مهامهم الوظيفية واختصاصاتهم والأساليب التدريبية والتنموية التي تزيد من الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، وتقييم التدريب لمعرفة أثر التدريب ومدى كفاءته وتصميمه في تحقيق أهداف التدريب المتمثلة في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التدريب، أداء الموظفين، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية.



Training and Development Effectiveness on the Execution of employees in the “ Abdullah Bin Rawaha” Municipality

Ibrahiem Quftan Allasasmeh

Abdullah Bin Rawaha Municipality - Ministry of Local Administration - Jordan

Email: ibrahimallhmaedih@gmail.com

ABSTRACT

Training and development activities are among the most important pillars that affect raising the efficiency and performance of human resources, which are an important component of the institutions' resources, and originally one of the most important assets they own, which makes many successful institutions interested in training operations to improving performance and developing the capabilities of their working cadres in pursuit of them. In increasing efficiency and effectiveness and developing the means of work to increase productivity.

This purpose of this study is to measure the impact of training and development on the performance of employees in the "Abdullah bin Rawaha" Municipality in Jordan, for recognizing appropriate training programs on improving employees' performance, and identifying range of relationship between the training needs of employees that fit their job tasks and specializations and the training and development methods that increase From the actual performance that the training seeks to achieve, and the evaluation of the training to know the impact of the training, its efficiency and design in achieving the training objectives of raising the level of performance and increasing the productivity of employees.

Keywords: Human resources, Staff performance, training, training programs, needing of training.

**مقدمة:**

يعد تدريب الموارد البشرية من الركائز الأساسية في تحسين وتطوير العنصر البشري وتزويده بالمعارف والمهارات التي يحتاجها في تنمية قدراته ومهاراته، في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف الوظيفة (مساعدة، 2008). لهذا تحتل الموارد البشرية المدربة أهمية كبيرة، لشمولها العنصر البشري الذي يعد أتمن المورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في إنتاجية المؤسسة، فبدون العناصر البشرية المدربة تكون المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة، والتي لا تستطيع وحدها أن تنتج الا بالتدريب والمتابعة مع بقية عناصر المشروع للعمل على إحداث التغييرات التنظيمية وتقديم الدعم، وإيجاد الأساليب المناسبة لرفع الكفاءة والأداء في المؤسسة. (خضير، 2010؛ بوزرقاطة وبوربة، 2019).

وأنطلاقاً من هنا فقد اهتمت بلدية عبدالله بن رواحة بمحافظة الكرك في الأردن بتدريب الموارد البشرية بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسين الخدمات باستمرار لمواكبة التطورات المتسارعة في كافة الميادين والمجالات نتيجة الثورة الهائلة في الاتصالات والمعلومات التي تطلبت من كافة المؤسسات ضرورة تحديث أساليبها التقليدية والاستغناء عن بعضها واستبداله بنظم وأساليب حديثة تواكب وتلبي الحاجات والمتطلبات المستجدة.

أهمية البحث وأهدافه:**أهمية البحث**

تتبع أهمية هذا البحث من خلال الفوائد التي من الممكن أن يحققها التدريب للعاملين في بلدية عبدالله بن رواحة بمحافظة الكرك في الأردن، والتي من أهمها ما يلي:

- 1-رفع كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للعمل.
- 2-تحليل وتقييم مدى الاستجابة لمتطلبات التدريب والتنمية، لمساعدة العاملين على أداء وظائفهم بكفاءة، بأقل التكاليف والموارد.
- 3- يساعد التدريب على توضيح السياسات العامة وأساليب العمل المتبعة، مما يساهم في رفع أداء العاملين لمعرفةهم بالسياسات المتبعة وأساليب العمل.
- 4-يزيد التدريب من التفاعل بين العاملين وإدارة لمتابعة مستجدات العمل.
- 5-يساهم التدريب في إيجاد قاعدة بيانات فاعلة للمتغيرات البيئية والمعلومات المتجددة وتحديثها باستمرار.
- 6-رفع كفاءة إدارتها وترشيد القرارات الإدارية، وقياس فاعليتها وإمكانيات تطوير أدائها في المستقبل.
- 7- المساعدة في حل مشاكل العمل.
- 8-يساعد التدريب على اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- 9- وضع خطة لبرنامج تدريب القيادات الإدارية البلدية وتطوير العمل البلدي.
- 10- رفع مستوى العمل البلدي في الأردن.

كما يساهم البحث في إثراء الجانب العلمي في مجال التدريب والتنمية للموارد البشرية، ونشر الوعي بثقافة التدريب وزيادة أهميتها، وشد انتباه الباحثين للقيام بأبحاث تتناول هذا الجانب المهم والتوسع في مجالات أخرى تابع للتدريب والتنمية.

وتتمثل أهداف هذا البحث فيما يأتي :-

- 1- دراسة وتحليل وقياس أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحة من وجهة نظر العاملين في هذه البلدية.
- 2- تطوير أنشطة التدريب وتحديد مستوى أداء التدريب والتنمية في بلدية عبدالله بن رواحة، لزيادة دورهما في تحسين أداء الموظفين.
- 3- التعرف على آراء الموظفين واحتياجاتهم التدريبية وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية التي تساعد على تحسين أداء التدريب في تحقيق أهدافه، وكذلك الوقوف على السلبيات التي تحد من كفاءته.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تعمل على تحديد أفضل الخيارات في ممارسة عملية التدريب والتنمية، مقرونة بأبعاد أداء الموظفين والتي من شأنها تطوير الأداء.



طرائق البحث وموارده: الدراسات السابقة:

دراسة (ميا وآخرون ، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة البريمي والبالغ عددهم 73 فرد، أما وحدة المعاينة فقد تم اخذ مجتمع الدراسة بالكامل وعددهم (73) مفردة وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي التأكيد على وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والاداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، حيث كانت الفروق جوهرية بين الإجابات ولها دلالة إحصائية تشير إلى تأثير العملية التدريبية في إجابات العاملين الذين خضعوا لدورات تدريبية في مديرية التربية وان التدريب يكسب العاملين مهارة في تطبيق ما تعلموه، وهذا مؤشر على أثر التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين في المديرية من خلال زيادة المهارة، وصقل الخبرة لدى المتدربين، وكانت التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة كالتالي: ضرورة إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الاداء الفردي السنوي، كما أوصت الدراسة بالعمل على اعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية، بالإضافة الى ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية اثناء وبعد التدريب.

دراسة (البراك، 2010) هدفت هذه الدراسة الى بيان مستوى برامج التدريب الأمني التي تقدم للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، ومدى إسهام البرامج التدريبية الأمنية الحالية في أداء العاملين بقوات الطوارئ الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط وصف العاملين في قوات الطوارئ الخاصة والبالغ عددهم (850) فرد، أما وحدة المعاينة فكانت تتمثل في قيام الباحث بأخذ عينة عشوائية بلغ حجمها (356) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية: أن غالبية أفراد العينة شاركوا في الدورات التدريبية بمجال التدريب الأمني ، وكذا اسهام برامج التدريب الأمني في أداء العاملين بقوات الطوارئ من حيث توفير المدربين الكفاء واستخدام أحدث تقنيات التدريب، وكانت أهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة كالتالي: الاهتمام بسبل تفعيل برامج التدريب الأمني واهمها توفير المدربين الكفاء بمجالات التدريب الأمني، وكذا تشجيع الإدارة على استخدام أحدث تقنيات ومساعدات التدريب ووضوح الهدف من البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات التدريبية.

دراسة (Bodimer ، 2010) الواردة في السماوي (2014) هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية التدريب في تنمية وتحفيز العاملين، والكشف عن المكونات الأساسية الواجب توافرها في البرامج التدريبية، وأظهرت الدراسة أن للتدريب دورا فعالا في تطوير الشركات إدارية وفنية وإنتاجية، وقد برز دور التدريب في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة لنموها وتضخم أعمالها وتعدد أساليبها الإدارية وأظهرت نتائج الدراسة دور التدريب في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل كما بينت الحاجة الماسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تستدعي تدريب العاملين، كما أظهرت أن البرنامج التدريبي يجب أن يحتوي على الاحتياجات التدريبية والتخطيط والتنفيذ ومن ثم التقييم .

(السماوي، 2014) هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التدريب والتنمية وأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تكونت عينة الدراسة من (250) مبحوثا يعملون في المستويات الادارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا في الوزارة المشمولة بالدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع افراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها كالتالي: أن مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن كانت متوسطة، وأظهرت الدراسة أن مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن كان متوسطة، كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن كانت هي ايضا متوسطة، وبينت الدراسة أن التدريب والتنمية يؤثر تأثيرا مباشرة في أداء العاملين في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط، كما أوضحت النتائج تأثير إدارة المعرفة تأثير مباشرة في تقييم أداء العاملين في



وزارة المالية في اليمن، وتشير النتائج ايضا الى وجود تأثير غير مباشر للتدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تركيزها على التدريب والتنمية وأثرهما على أداء الموظفين من عدة جوانب شملت البرامج التدريبية والحاجات التدريبية والأساليب التدريبية وتقييم التدريب، وجاء تطبيقها في مجال بيئة العمل البلدي في الأردن.

مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث بشكل أساسي على دراسة وتحليل مجموعة من التحديات التي تطلبتها الاحتياجات والمستجدات الوظيفية في بلدية عبدالله بن رواحة في محافظة الكرك في الأردن، والعمل على تقديم حلول وتوصيات ومقترحات اللازمة لتجاوز هذه التحديات بغرض تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم. وقد حدد الباحث هذه التحديات بقلة برامج التدريب والتنمية لمواكبة متطلبات العمل وضعف كفاءتها ومحدوديتها، وعدم توافر الكفاءات التدريبية في بيئة العمل، وشح الموارد اللازمة للتدريب مع عدم اختصاص وضعف مهارة المراكز التدريبية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحة ويتفرع منها الفرضيات التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الخطة التدريب والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأساليب التدريب والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحة.

الإطار النظري للبحث:

ويشمل الإطار النظري للبحث من مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث من مصادرها الثانوية المتمثلة في:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات العلمية والعربية.
- مطبوعات ومنشورات الجهات الرسمية والإدارات المحلية والجهات المختلفة التي تتعلق بموضوع البحث.

الطريقة والإجراءات:

إنطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحة شاغلي الوظائف في المستويات الادارية العليا، والوسطى، والدنيا، فقد تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لاختبار صحة فرضيات البحث أو عدم صحتها، وذلك باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

مجتمع وعينة البحث:

لقد تكون مجتمع البحث من الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحة في لواء فقوع / محافظة الكرك/الأردن، في مختلف الإدارات في البلدية، ممن خضعوا لبرامج تدريبية وتنموية، إذ بلغ حجم المجتمع (110) موظف وموظفة، موزعين على النحو الآتي (مديرية الموارد البشرية في بلدية عبدالله بن رواحة 2021).

- الإدارة العليا (فئة اولى): 36 موظف وموظفة.
- الإدارة الوسطى (فئة ثانية): 29 موظف وموظفة.
- الإدارة الدنيا (فئة ثالثة): 45 موظف وموظفة.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل لعناصر المجتمع الإحصائي، حيث تم تحديد عينة الدراسة الأساسية من (90) موظف وموظفة، وتحديد العينة الاستطلاعية من (20) موظف وموظفة، وقد تم توزيع (90) استبانة من قبل الباحث على الموظفين والموظفات الذين كانوا متواجدين على رأس عملهم خلال



فترة التطبيق التي استمرت لمدة 3 أسابيع، وتم استرجاع (89) استبانة، وتم استثناء (2) استبانتيين من التحليل الاحصائي وذلك لعدم تعبنتها بالشكل المطلوب، وبذلك تكونت عينة الدراسة الأساسية من (87) موظفًا وموظفةً، وهي تشكل ما نسبته 79.09% من مجتمع الدراسة، وما نسبته 96.6% من عدد الاستبانات التي تم توزيعها.

متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة: وتتعلق بالتدريب والتنمية المتمثلة فيما يلي (خطة التدريب والتنمية، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتنمية، وأساليب التدريب والتنمية، وتقييم التدريب والتنمية).

2- لمتغيرات التابعة: وتتعلق بأداء الموظفين والمتمثلة فيما يلي (الفاعلية، وتحسين أساليب الأداء، والإنتاجية، وسرعة الاستجابة لاحتياجات الجمهور).

المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

لقد تمثلت هذه المتغيرات فيما يلي: (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات افي البلدية، وعدد البرامج التدريبية التي تم الاشتراك فيها، والموقع الوظيفي). والجدول (1) يوضح ذلك

الجدول (1)

توزيع المتغيرات الديموغرافية في الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	39	43.4
	أنثى	51	56.6
	المجموع	90	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	30	33.3
	متزوج	49	54.4
	أخرى	11	12.3%
	المجموع	90	100%
المؤهل العلمي	أقل من الثانوية	32	35.3%
	ثانوية عامه	11	12.3%
	دبلوم متوسط	10	11%
	بكالوريوس	29	32%
	ماجستير	5	5.2%
	دكتوراه	4	4.2%
	المجموع	90	100%
	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	25
من 5-10 سنوات		14	15.4%
من 10-15 سنة		13	14.6%



26.6%	24	من 15-20 سنة	
15.4%	14	أكثر من 20 سنة	
100%	90	المجموع	
19%	17	لا يوجد	البرامج التدريبية التي تم الاشتراك فيها
34.5%	31	أقل من ثلاثة برامج	
22%	20	من 3-5 برامج	
24.5%	22	أكثر من 5 برامج	
100%	90	المجموع	
33%	30	إدارة عليا (فئة أولى)	المستوى الإداري (الوظيفة)
26%	24	إدارة وسطى (فئة ثانية)	
41%	36	إدارة دنيا (فئة ثالثة)	
100%	90	المجموع	

الأدب النظري:

التعريفات الإجرائية:

- التدريب والتنمية هي الجهد المنظم والمخطط له، لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، و تغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي. (درة والصباغ، 2010؛ السماوي، 2014)

ويمثل التدريب والتنمية في هذه الدراسة خطة التدريب والتنمية وتحديد الاحتياجات التدريبية والتنمية، وأساليب التدريب والتنمية وتقييم التدريب.

وقد تعددت محاولات الكتاب والباحثين لتعريف التدريب، ولكنها اتفقت على أهمية دوره في رفع كفاءة الفرد والمنظمة ككل، فقد عرف (زيارة، 2006؛ السماوي، 2014) على أنه عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتدرب.

أما ألوك (Aluck 2007) الوارد في (السماوي، 2014) فقد عرف التدريب على أنه العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب الأفراد مهارات وأساليب عمل جديدة، لمجارات التقنيات الحديثة، لما يضمن تحسين عملية تعلم الأفراد وأدائهم للمهام المطلوبة، أما دينسي وجرفن (Denisi & Graiffin، 2001) الوارد في (السماوي، 2014) فقد عرفا التدريب على أنه ذلك النشاط التعليمي المنظم، و المخطط له مسبقا من قبل المنظمة حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، و تغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة؛ لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة.

ويرى كل من (السالم وصالح، 2002) أن التدريب هو الجهد المخطط والمنظم، من قبل المنظمة؛ لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، و تغيير سلوكهم.

- **خطط التدريب والتنمية:** هي عبارة عن مجموعة من المراحل التي يخضع لها المتدرب لتحقيق أهداف المنظمة، إذ يتم إحداث تغييرات هادفة في سلوك المتدربين بما يتناسب مع الوظائف الجديدة، التي سيقومون بها، أو إكسابهم أحدث المهارات في العمل الذي يمارسونه حاليا. (عبد النبي، 2010) وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (1-12)



- **تحديد الاحتياجات التدريبية والتنمية:** هي مجمل التغيرات و التطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة (الخطيب، 1997) وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (13-24).
- **أساليب التدريب والتنمية:** هي طريقة تستخدم في ظرف ملائم، لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب، أو تنمية، أو تبادل معلومات، أو مهارات، أو اتجاهات بين المشاركين وبين المدرب، أو بين المشاركين أنفسهم، وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي (درة والصباغ، 2010؛ السماوي، 2014) وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (25-33).
- **تقييم التدريب والتنمية:** هي الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (34-42).
- **أداء الموظفين:** هي ناتج الجهد الذي يقوم به العاملون، وتنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي يكلفون بها في بلدية عبدالله بن رواحه من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة، ويمثل أداء المتدربين في هذه الدراسة الفاعلية، وتحسين أساليب الأداء، والإنتاجية وسرعة الاستجابة الحاجات الجمهور.
- **الفاعلية:** هي تحقيق العاملين المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) للأهداف التي تصبو إليها الشركة بشكل صحيح، وبسرعة عالية، وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (43-52).
- **تحسين أساليب الأداء:** هي تلك العملية المتمثلة في الجهود التي تعتمد على الأساليب العلمية المتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد مشكلات الأداء، والأسباب المصاحبة لها، وتحديد مستويات التدخل، وأنواعها المختلفة، وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (53-62).
- **الإنتاجية:** هي المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات، سواءً كان مخرجات سلعية أم خدمية، والتي تتولد من استخدام موارد (مخرجات) محددة في النظام الكلي للمؤسسة، وقد تم قياسها في العبارات الواردة في الاستبانة (63-68).
- **سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور:** يعرفها (معلا، 2001) الوارد في (عبدالرحيم، 2011) على أنها الحصول على المعلومات أينما كان المستخدم في أي وقت يريد. وقد تم قياسها في العبارات الواردة في الاستبانة (69-73).
- **أيضاً تم تعريفها على أنها:** المبادرة الى مساعدة المراجعين والرد على استفساراتهم، والحساسية تجاه حاجات المراجعين، والسرعة في أداء الخدمة، وحل المشكلة التي تواجه المراجع، والسرعة في الرد على الاستفسارات، وتقديم العون والمساعدة المطلوبة. (الكحلوي، 2010؛ الأعر، 2012).

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة:

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالتدريب والتنمية، وأداء العاملين في بلدية عبدالله بن رواحه والدراسات ذات الصلة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

يتناول هذا الجزء الجوانب النظرية ذات العلاقة بالتدريب، والتنمية وأداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه من حيث المفهوم والأساليب والطرق.

وتتركز الجهود في أيامنا الحاضرة على تدريب وتهيئة القادة الإداريين، لأن ذلك أصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير والتنمية التي يقع على عاقتها إيجاد أجهزة إدارية صالحة للعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على تدريب القيادات الإدارية في البلدية الإنتاجية العالية.

فتتمية الأفراد العاملين في البلديات وتدريبهم، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم يعتبر أمراً ضرورياً للنهوض بالبلدية والأفراد على السواء، حيث إن فلسفة التدريب تعتمد على الكفاءات البشرية المطلوبة لممارسة أعمال معينة، تتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة والتي لا يمكن توفرها بالاعتماد على القدرات الطبيعية والاستعدادات الفطرية وحدها، أو عن طريق اكتساب خبرات بشكل فردي، وإنما عن طريق التدريب المنظم والبرامج المعدة إعداداً جيداً بالاستفادة من خبرات الدول والمؤسسات والأجهزة المتقدمة.



ولما كان التدريب مدخلا رئيسا من مداخل تنمية القوى البشرية، فقد عملت الإدارة المحلية على إيجاد إدارات مستقلة للتدريب، ووفرت لها جميع الإمكانيات والمتطلبات المادية والتقنية والبشرية، لتمكينها من أداء وظيفتها في تطوير وتنمية القوى البشرية على مختلف المستويات الإدارية، مما يساعد على تحقيق أهداف تلك المؤسسات وخدماتها، ولكون التدريب يضطلع بدور مهم في تمكين الإدارات في البلديات من تحقيق أهدافها وغاياتها المختلفة، وإنجاح خططها التنموية المرسومة، وإيصال العاملين لديها إلى مستوى الأداء المطلوب فقد كانت الحاجة ملحة لإيجاد أطر التدريب في البلديات، ورفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب لمساعدتهم في إعداد وتخطيط وتصميم برامج تدريبية ذات كفاءة عالية، تلبي احتياجات المتدربين تساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية والمستقبلية وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف التنمية الشاملة لدى تلك المؤسسات (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 32 : 1999).

ان البلدية هي المؤسسة الأقدر على تقديم الخدمات، وترجمة الشعارات والنظريات إلى واقع عملي، وهي الأقدر على الاتصال بالمجتمع الخارجي بكل مؤسساته وعناصره أملا في استقطابه للمساعدة في تقديم الخدمة الفضلى للمجتمع المحلي.

وليست كل البلديات لديها القدرة على القيام بهذه المهمة أو إنجاز تلك الرسالة السامية على أكمل وجه؛ لأن البلديات تحتاج إلى إدارة من نوع خاص بمواصفات معينة تحتاج إلى إدارة متميزة قادرة على تطوير البلدية والنهوض بها وتحديثها سواء أكان ذلك على المستوى المحلي الداخلي للجامعة أم في مستوى علاقاتها بالجامعات الأخرى داخل الوطن خارجه، أم في استجاباتها للحاجات الملحة المتطورة للمجتمع المحلي.

وإذا كان من الضروري الدعوة إلى تطوير الإدارة المحلية، فقد وجد الباحث لزاما على نفسه أن يحدد مجالات التطوير البلدي معتمداً على خبرته الطويلة من ناحية، واطلاعه على الواقع البلدي من ناحية أخرى، مركزاً في ذلك على عملية صنع القرارات التي تحتاج إلى واقعية وشخصية قوية وموضوعية في التعامل مع الآخرين، ثم إن البلدية بعد ذلك وقبله رمز للعمل الاجتماعي من خلال احتضانها للكفاءات العلمية ودورها المميز في تنشيط حركة العمل الخدمي كواجب من أهم واجبات موظفي البلديات وهو بحث يثري المعرفة ويزيد من الفكر والإبداع، لنصل في نهاية المطاف إلى فلسفة علمية وأخرى سياسية تتويجا لدور العلماء في بناء الأجيال وترسيخ قواعد الدولة الأردنية وعاصمتها عمان.

وقد أشار الباحث إلى مواصفات التدريب الجيد الذي يمكن أن يترك أثرا طيبا إيجابيا على القيادات المحلية، فتحدث بإيجاز عن أنماط التدريب والعوامل المساعدة على تحقيق أهداف هذا التدريب وإمعانا منه في إظهار أسس التدريب الجيد وحرصا على الفوائد المرجوة من التدريب تحدث عن مراحل عملية التدريب والتنمية الإدارية من خلال معرفة الحاجات التدريبية وأهمية تحديدها كوسائل معينة في إنجاز برامج التدريب لنصل إلى إدارة محلية واعية، قادرة على مواكبة التطور، ومسايرة العصر الذي نعيشه.

والقيادة الناجحة هي أساس ضروري لأي تنظيم، ويبقى هناك دور مهم يضطلع القائد من خلاله بإدارة وتنظيم ونجاح واستمرارية المؤسسة التي يتولى قيادتها؛ لذا فإنه من الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين المواصفات القيادية التي يجب أن يتصف بها، وبين المسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه، وهذا ما يؤيد تطور وتقدم المؤسسة وخاصة في عصر التطور والتقدم التكنولوجي السريع والثورة المعرفية والتكنولوجية المعاصر (الدوري، 1998 : 43).

وفي ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، يجب العمل لتمكين هذه القيادات من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، بما يحقق أهداف العملية بشكل أفضل .

ونظراً للدور الذي تضطلع به هذه القيادات في تطوير الإدارة المحلية وتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة والمخططة، وذلك من منظور أن القيادة الناجحة أساس في تطوير المؤسسة ونجاحها وبقاؤها.

تعتبر البلدية اللبنة الأساسية في هرم الإدارة العامة و التي تعمل على توفير كافة الضروريات والحاجيات، ونتيجة لأهمية الإدارة المحلية في الدولة فإنه يعترف لها بالشخصية المعنوية والاستقلالية، والبلدية جزء لا يتجزأ من الدول ، أي أنها تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تمكنها من تسير شؤونها وتعكس توجهات الدولة ومساعدتها في تسييرها للأقاليم ولقد تطور مفهوم الإدارة المحلية من خلال التعاريف التي أعطاه إياها المشرع في نصوص القوانين السابقة عن القانون الحالي وارتبط نشاط الإدارة المحلية خاصة البلدية بصفة مباشرة خلال الأونة الأخيرة بالعمل التنموي من أجل التخفيف عن الإدارة المركزية وتلبية حاجيات المواطنين، بصفتها أقرب الأجهزة الإدارية تحقيقاً لمبدأ تقريب الإدارة من المواطن.



التدريب والتنمية: (Training and Development)

مفهوم التدريب والتنمية: إذا تتبعنا مفهوم التدريب والتنمية في العديد من الكتب والمؤلفات الإطار فإننا نجد أن الباحثين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متنوعة ومتعددة إلا أن هذه التعريفات تسير في خط واحد حيث أن تعريفاتهم مبنية على الركائز الأساسية لعملية التدريب والتنمية.

ويستخدم التدريب والتنمية على انهما مصطلحان المعنى واحد وان الفصل بينهما يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين، والواقع أن التفريق بين تدريب الموارد البشرية وتنميتها يعكس التراث التاريخي الحركة التدريب والتنمية، فالباحثون والمديرون في المؤسسات في الأربعينات والخمسينات من هذا القرن كانوا يتحدثون عن التدريب ثم تغيرت لغتهم و ارادوا ان يكسبوا التدريب بعدة مستقبالية نظرية ودخل مفهوم التنمية إلى لغتهم ومن هنا تم الجمع بين مصطلحي التدريب والتنمية (دره والصباغ، 2008، ص: 301-302).

ويضيف (دره، 1988) أن الثورة التدريبية والتنمية (The bottom line Training Revolution) لها مظاهر وتجليات تتمثل في اتجاهات حديثة معاصرة عامة ولا غنى المؤسسات التدريب والتنمية العربية من أن تأخذ بها إن أرادت أن يكون لها ارتباط حقيقي بأنشطة المؤسسات وأعمالها الحقيقية وان يكون لها تأثير فعال في مجتمعها ، ويعرف كل من التدريب والتنمية وفق المفهوم الحديث بأنه ذلك الجهد المنظم والمخطط له. (دره والصباغ، 2008)

وقد حظي التدريب والتنمية هو الآخر باهتمام كبير في الأونة الاخيرة في جميع المنشآت الخاصة والعامة حيث لا يمكن التغييرات الهيكلية في المنظمة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية مدربة تمتلك معارف ومهارات وخبرات عملية تساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها. ويحتل التدريب والتنمية مكانة مهمة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويعد جزءا رئيسة من استراتيجية الموارد البشرية في معظم المنظمات والهيئات والمؤسسات الحكومية، لما له من دور كبير في تنمية العاملين ورفع قدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي.

ونظرا لأهمية موضوع التدريب والتنمية في العملية الادارية، فقد دأبت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية إلى التوجه باستمرار نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية في مختلف وحدات الجهاز الاداري للدولة بصفة عامة، وزارة المالية بصفة خاصة ، انطلاقا من ايمانها بأن التدريب يمثل احد المحاور الاستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات العاملين، وهو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام والاعمال، حيث أن التدريب يعد ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، ويعتبر أساس التغيير ومطلب حتمي لنجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها وغاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.

هذا ويضيف " درة " (2003، ص : 110) أن التدريب والتنمية عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا و وسطى ودنيا، وتشمل ايضا جميع جوانب العمل الإداري والفني كما يعد التدريب والتنمية عمليات مستمرة تبدأ قبل التحاق الموظف بالعمل، وتستمر عند بدء التحاقه بالعمل وتهيئته له، وتستمر كذلك بعد انتظامه في العمل إما تصحيح لوضع غير مرض أو إكساب المهارة جديدة له، وهذا يتمشى مع التوجه الجديد في فلسفة تنمية الموارد البشرية ، أي التعلم المستمر Continuous learning والتربية المستدامة مدى الحياة Life - long Education.

من جهته يرى (عقيلي ، 2005) أن مصطلح التدريب والتنمية يشير إلى تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة ، لذلك فإن مضمون واتجاه التدريب والتنمية قد تحول هدفه من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال: (تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله، واكساب العنصر البشري مهارات جديدة، ومتعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تحدث في أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية ، وكذا جعل المنظمة مكانا للتعلم يتوفر فيه استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية .

في حين يرى دانيسي جرافين (Denisi , Graiffin ، 2001) الوارد في (السماوي،2014) أن التدريب والتنمية هو ذلك النشاط التعليمي المنظم، والمخطط له مسبقا من قبل المنظمة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة التنبؤ استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة.



أيضاً قدمت الدراسة المستفيضة التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية American Society (ASTD - and Development) تعريف للتدريب يقول ذلك التعريف: أن التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات ويهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.

ويمكن بيان المعاني والأفكار من التعريفين السابقين بأن الجهد المنظم الذي يقوم على التخطيط هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء - يتناول كفايات القوى البشرية في التنظيم مفهوم التدريب تتم تنمية وتطوير الكفايات من خلال التعلم المنظم ذو توجه عملي لأنه يركز على الأداء - يعود بالفائدة على الأفراد والجماعات والتنظيمات والمجتمع التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات ، يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية من خلال التعلم المخطط له مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بحاجة إلى تضافر جهود التخصصات الفرعية في حقل الموارد البشرية لتحقيق كل ذلك المفهوم الحديث للتدريب والتنمية.(الأعمر، 2012).

ومن خلال التعريفات السابقة للتدريب والتنمية فإن الباحث يرى بأن التدريب والتنمية هو عملية اكتساب المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تعديلات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم الحالي والمستقبلي من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف وزارة الإدارة المحلية وبلدية عبدالله بن رواحه التي يعملون بها على السواء.

أهمية التدريب والتنمية: Training and Development important لقد ادى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال، وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين، وإلى بروز التدريب ليكون واحدة من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفعالة للأداء، بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها، والتكيف التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات، وربط الأفراد بكل جديد في عالم أعمالهم (رشيد، 2001 : 688).

وفي ذات السياق يشير (عقيلي، 2005) الى ان اهمية موضوع التدريب والتنمية في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء تنبع من خلال اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمية في الجامعات او معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار أن التدريب والتنمية وسيلتان فعالتان بإمكان هذه المنظمات استخدامهما من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد.

وتلخص (عباس، 2003) أهمية التدريب والتنمية كالتالي: 1. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين 2. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

بينما يلخص (ياغي، 2003) أهداف التدريب فيما يلي: 1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين . 2- ترغيب الموظف في عمله بتمية ولأنه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل 3- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف 4- زيادة مهارات وقدرات الموظف واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى .

وقد قسم (ياغي، 1989) الأهداف التدريبية إلى ثلاث مستويات هي:

المستوى الأول: الأهداف التدريبية العادية التي لا تحتاج إلى إبداع أو جهد ذهني لأنها تركز على مؤشرات واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الواقع الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم.

المستوى الثاني: الأهداف التدريبية المتجهة إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة وتعيق الأداء.

المستوى الثالث: الأهداف التدريبية الإبداعية فإنها تتجه إلى ارتفاع مستوى الأداء في التنظيم، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية بعيداً عن الأنماط العامة وتساهم في تمكين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، وكذلك المساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي بخدمة المنظمة وهذه الأهداف إلى ثلاثة أقسام هي:



- أهداف تدريبية إبداعية - أهداف تدريبية لحل المشكلات - أهداف تدريبية عادية.

ويرى الباحث أن التدريب والتنمية خيارًا أساسيًا هامًا لأي جهة تتطلع إلى إعداد موظفين قادرين على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، إضافة إلى أن للتدريب أهمية كبيرة نظرًا لما يهيئه للموظف من معارف ومهارات جديدة يتطلبها العمل، مما يزيده تمكّنًا في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء قدر الإمكان .

أهداف التدريب والتنمية:

ان الهدف الرئيس من التدريب والتنمية هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل، وذلك لكي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة، وتعد أهداف التدريب والتنمية أهدافًا متنوعة، وشاملة تتضمن زيادة معارف الموظف وتنمية مهاراته وتطوير اتجاهاته وخبراته لأداء مهماته بشكل فاعل (الأعر، 2012)، في حين يقول (القاضي، 1998 : 18) أن الخطوة الأولى عند إعداد برنامج تدريبي هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح؛ لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالفشل أو النجاح في ضوء عدم تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

من جهته يشير (سالم، 1998، ص : 14) أن كل تدريب له أهداف وتعد هذه الأهداف هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، ويجب قبل البدء في عملية التدريب أن تحدد أهدافه في ضوء الحاجات التدريبية للمتدربين، ويكون الهدف هو النتيجة التي ترغب المنظمة في الحصول عليها بعد انتهاء التدريب على مستوى الأفراد المتدربين والتغيير والتطور في الأداء).

وفيما يتعلق بالاتجاه نحو ربط التدريب والتنمية بفلسفة عامة لتنمية الموارد البشرية فإن التدريب يعد أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات بالإضافة إلى المداخل الأخرى كالتعليم، والإعداد والتأهيل قبل الخدمة، والتطوير التنظيمي (تنمية المنظمات) Organization Development والاستشارات الإدارية. أيضًا يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة؛ لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد، وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة، وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من (اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز) إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري، والاستثمار لذا تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية، وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكثر فعالية وكفاءة ممكنة ، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها، وقد تنبتهت المؤسسات والشركات لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطاع الخاص، ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم والأمثل لباقي عناصر الإنتاج، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية.

الدراسة الميدانية :

الأساليب الإحصائية:

بهدف عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي في الاستبانة من خلال تحليل آراء مجتمع الدراسة بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار فروض البحث.

اختبار فرضيات الدراسة :

أولاً : الفرضية الفرعية الأولى:

HO1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطط البرامج التدريبية والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) . وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية.



جدول (2)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر الخطط والبرامج التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

β_0 (الثابت)	β (المعامل)	Sig t	T	R ²	R
3.56	0.229	.003	2.77	.084	.290 ^a

يبين الجدول (2) أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قد بلغت (0.290) إذ تفسر الخطط وبرامج التدريب والتنمية ما نسبته 0.08% من تباين المتغير التابع (أداء الموظفين) وتبين قيمة t المحسوبة والبالغة (2.77) ومستوى دلالتها البالغ (0.003) وجود علاقة خطية بين المتغيرين ، كما تدل قيمة B على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى اننا لو افترضنا ان قيمة التأثير في أداء الموظفين كان بقيمة (100 %) فإنه وفقا للخطط وبرامج التدريب والتنمية يؤثر في أداء الموظفين بقيمة (22.9 %)

كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع (أداء الموظفين) من خلال الخطط والبرامج التدريبية والتنموية على النحو :

$$\text{أداء الموظفين} = 3.56 + 0.229 \times (\text{الخطط والبرامج التدريبية والتنموية})$$

كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول التالي ، بهدف فحص هذه الفرضية .

جدول (3)

نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر للخطط والبرامج التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3.20	1	3.20	7.70	0.000
الخطأ	35.10	84	0.42		
الكلية	38.30	85			

يبين الجدول (3) أن قيمة ف المحسوبة قد بلغت (7.70) وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية ، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود أثر للخطط والبرامج التدريبية والتنموية على أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود ما يلي : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخطط التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) .

ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية :

H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) وللتحقق من هذه الفرضية ، فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية .

جدول (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لبحث أثر تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

β_0 (الثابت)	β (المعامل)	Sig t	T	R ²	R
3.619	0.213	0.002	3.17	.107	.326 ^a



يبين الجدول (4) أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قد بلغت (0.326) ، حيث تفسر تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية ما نسبته 10.7 % من تباين المتغير التابع (أداء الموظفين) وتبين قيمة t المحسوبة والبالغة (3.17) ، ومستوى دلالتها البالغ (0.002) وجود علاقة خطية بين المتغيرين ، كما تدل قيمة B على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ؛ بمعنى أننا لو افترضنا أن قيمة التأثير في أداء الموظفين كان بقيمة (100 %) ، فإنه وفق تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية فإنها تؤثر في أداء الموظفين بقيمة (21.3 %) و كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع (أداء الموظفين) من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على النحو : أداء الموظفين = 3.619 + 0.213 × (تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية) كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول التالي بهدف فحص هذه الفرضية.

جدول (5)

نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4.070	1	4.070	10.019	0.002
الخطأ	34.125	84	0406.		
الكلية	38.195	85			

يبين الجدول (5) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (10.019) ، وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.002) والمرافقة لقيمة f كانت أقل من القيمة 0.05 ؛ مما يعني وجود أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية ، في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (الصفرية) ، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود هذا الأثر .

ثالثاً : الفرضية الفرعية الثالثة

H03 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) .
وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية

جدول(6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لبحث أثر أساليب البرامج التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

R	R ²	T	Sig t	β (المعامل)	β ₀ (الثابت)
.447 ^a	0.200	4.58	0.000	0.504	2.611

يبين الجدول (6) أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قد بلغت (0.447) ، حيث تفسر أساليب البرامج التدريبية والتنموية ما نسبته 20 % من تباين المتغير التابع (أداء الموظفين) وتبين قيمة t المحسوبة والبالغة (4.58) ، ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين كما تدل قيمة B على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، بمعنى أننا لو افترضنا أن قيمة التأثير في أداء الموظفين كان بقيمة (100 %) فإنه وفقاً لأساليب البرامج التدريبية والتنموية فإنها تؤثر في أداء الموظفين بقيمة (50.4 %) كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع (أداء الموظفين) من خلال أساليب البرامج التدريبية والتنموية على النحو :
أداء الموظفين = 2.611 + 0.504 × (أساليب البرامج التدريبية والتنموية)
كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول التالي بهدف فحص هذه الفرضية



جدول (7)
نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر أساليب البرامج التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	20.975	7.632	1	7.632	الانحدار
		0.364	84	30.563	الخطأ
			85	38.195	الكلية

يبين الجدول (7) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (20.975) وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية ، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f كانت أقل من القيمة 0.05 ، مما يعني وجود أثر أساليب البرامج التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذا الأثر .
رابعا : الفرضية الفرعية الرابعة :
HO4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) .
وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية.

جدول (8)
نتائج تحليل الانحدار البسيط لبحث أثر تقييم البرامج التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

R	R ²	T	Sig t	β (المعامل)	β ₀ (الثابت)
.405 ^a	.164	4.07	0.000	0.254	3.475

يبين الجدول (8) أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قد بلغت (0.405) حيث تفسر تقييم البرامج التدريبية والتنموية ما نسبته 16.4 % من تباين المتغير التابع (أداء الموظفين) ، وتبين قيمة t المحسوبة والبالغة (4.07) ، ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين ، كما تدل قيمة B على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أننا لو افترضنا أن قيمة التأثير في أداء الموظفين كان بقيمة (100 %) فإنه وفقا لتقييم البرامج التدريبية والتنموية فإنها تؤثر في أداء الموظفين بقيمة (25.4 %)
حيث انه يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع (أداء الموظفين) من خلال تقييم البرامج التدريبية والتنموية على النحو : و أداء الموظفين = 3.475 + 0.254 × (تقييم البرامج التدريبية والتنموية) كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول التالي بهدف فحص هذه الفرضية .

جدول (9)
نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر تقييم البرامج التدريبية والتنموية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	16.525	6.279	1	6.279	الانحدار
		0.380	84	31.916	الخطأ
			85	38.195	الكلية



يبين الجدول (9) أن قيمة ف المحسوبة قد بلغت (16.525) ، وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمراقبة لقيمة f كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود أثر تقييم البرامج التدريبية والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحه. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود هذا الأثر .
الفرضية الرئيسية :

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$). وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية.

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

β_0 (الثابت)	β (المعامل)	Sig t	T	R ²	R	
2.207	.103	.356	.93	.262	.0.557	خط التدريب والتنمية
	.015	.885	.15			الاحتياجات التدريبية والتنمية
	.323	.005	2.82			أساليب التدريب والتنمية
	.116	.141	1.49			تقييم التدريب والتنمية

يبين الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط للنموذج قد بلغت (0.557) . كما تفسر مجالات التدريب والتنمية أي ما نسبته 26.2% من تباين المتغير التابع (أداء الموظفين). وتبين قيم t المحسوبة والبالغة (2.88) ومستوى دلالتها البالغ (0.005) لمجال أساليب التدريب والتنمية وجود علاقة خطية بالمتغير التابع ، كما تدل قيمة β على قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أنا لو افترضنا أن قيمة التأثير في أداء الموظفين كان بقيمة (100 %) فإن الاحتياجات تؤثر بقيمة 32.3% أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة لمجالات خطط التدريب والتنمية والاحتياجات والتقييم فقد كانت غير دالة من الناحية الإحصائية لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 مما يشير الى عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات الخطية والاحتياجات والتقييم مع (أداء الموظفين) كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع (أداء الموظفين) من خلال تقييم البرامج التدريبية والتنمية على النحو :

أداء الموظفين = $2.207 + 0.323 \times$ (أساليب التدريب والتنمية)

كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول التالي بهدف فحص هذه الفرضية

جدول (11)

نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر للتدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	10.013	4	2.503	7.20	0.000
الخطأ	28.182	81	.348		
الكلية	38.195	85			

يبين الجدول (11) أن قيمة ف المحسوبة قد بلغت (7.20)، وهه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) المراقبة لقيمة f كانت أقل من القيمة (0.05) مما يعني وجود أثر للتدريب والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحه.



الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات:

لقد أثار هذه البحث مجموعة من التساؤلات، وقدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير المباشر للتدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه ، وتوصل الباحث الى العديد من النتائج التي أسهمت في حل مشكلة البحث والإجابة عن فرضياته، وهنا حاول الباحث إلقاء الضوء على أهم هذه الاستنتاجات :

النتائج المتعلقة بوصف متغيرات البحث:

- 1- تبين أن مستوى أهمية خطط التدريب والتنمية في بلدية عبدالله بن رواحه متغيرا مستقلا كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01 %) .
- 2- تبين أن مستوى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والتنمية في بلدية عبدالله بن رواحه متغيراً مستقلاً كان متوسطاً إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي (2.97 %) .
- 3- تبين أن مستوى أهمية أساليب التدريب والتنمية في بلدية عبدالله بن رواحه كمتغير مستقل كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62 %) .
- 4- تبين أن مستوى أهمية تقييم التدريب في بلدية عبدالله بن رواحه متغيراً مستقلاً كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.06 %) .
- 5- تبين أن مستوى أهمية الفاعلية في بلدية عبدالله بن رواحه متغيراً تابعاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.17 %) .
- 6- تبين أن مستوى أهمية تحسين أساليب الأداء في بلدية عبدالله بن رواحه متغيراً تابعاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.25 %) .
- 7- تبين أن مستوى أهمية الانتاجية في بلدية عبدالله بن رواحه متغيراً تابعاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.34 %) .
- 8- تبين أن مستوى أهمية سرعة الاستجابة لاجابات الجمهور في بلدية عبدالله بن رواحه متغيراً تابعاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.24 %) .

الاستنتاجات المتعلقة بنتائج الفرضيات :

1- لقد أظهر نتائج هذا البحث أثراً ذا دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ، التي تتفق مع نتائج دراسة ملايشة وآخرون 2009 التي بينت أن التدريب يؤدي إلى زيادة روح الانتماء للبلدية، وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها الموظفون وأن الدورات التي تعقد خارج البلدية تكون أكثر استفادة من الدورات التي تعقد داخل البلدية، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Barnow & Smith ، 2008) التي بينت أن الأداء يتطلب عدداً من المقاييس والمعايير مثل معدل دخل الفرد، والبقاء في الوظيفة ستة أشهر بعد دخوله نطاق العمل، وأظهرت النتائج أن المعايير والمقاييس للأداء تختلف من نظام إلى آخر ومن دائرة إلى أخرى، وأن بعض الأنظمة التدريبية ذات التأثير المؤقت لا تدوم طويلاً، ويرى الباحث أن تفسير هذه النتيجة هو أن التدريب والتنمية نشاط مهم جداً حيث أنه يسهم في زيادة المعارف لدى الموظفين، ويزيد من اكتساب المهارات وتغيير الاتجاهات السلوكية لديهم، وقد أدركت بلدية عبدالله بن رواحه ان الموارد البشرية هي رأس مال البلدية، وبالتالي فإن عملية التدريب والتنمية هي الأساس في نمو أداء الأفراد وتطويرهم، وبالتالي تطور أداء البلدية، كما أدركت أن عملية التدريب والتنمية عملية متكاملة تتضمن مدخلات وخططاً وأساليب متنوعة، ومخرجات وإنجازات بالإضافة الى عملية التقييم والتغذية الراجعة، وما له من دور في رفع الأداء وتحقيق الأهداف .

2- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخطط التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ويرى الباحث أن التفسير لهذه النتيجة وجود خطط فعالة وأهداف واضحة تسعى بلدية عبدالله بن رواحه لتحقيقها، حيث تعمل على الربط بين الأهداف الإدارية والوظيفية وأهداف الاحتياجات التدريبية، فتعمل على تصميم وتنفيذ خطط واضحة تتوافق مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة .

3- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية والتنمية في أداء المتدربين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، وقد اتفقت مع دراسة (Haslinda & Mahyuddin ، 2009)



والتي أظهرت نتائج فعالية البرنامج التدريبي في تطوير قطاع الخدمات وتنميته، كما أظهرت مجموعة من المبادئ الواجب توافرها في البرامج التدريبية ، من أهمها الهدف إذ بينت أن الهدف من التدريب يجب أن يكون محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين ، وأن يشمل التدريب كافة المستويات الوظيفية في البلدية ، ويرى الباحث تفسيراً لهذه النتيجة أن مركز التدريب في بلدية عبدالله بن رواحه يسعى بشكل مستمر إلى عمل أبحاث ودراسات تسعى إلى تحديد احتياجات أقسامها بدق ، وبالتالي تحديد البرامج التدريبية التنموية التي تحتاجها مواردها البشرية ؛ لتحقيق الأهداف المرجوة ، حيث وجد الباحث أن بلدية عبدالله بن رواحه تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل سليم وبالاعتماد على الخبرات العملية والمؤهلات العلمية إذ تقوم بدراسة الاحتياجات التدريبية بهدف مساعدة أفرادها لإكسابهم مهارات وقدرات جديدة، حيث إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية في عملية تخطيط البرامج التدريبية والتنموية، وتحقيق الفاعلية ورفع أداء الموظفين .

4- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب التدريب والتنمية في أداء العاملين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزى الى استخدام بلدية عبدالله بن رواحه أساليب متنوعة وحديثة في التدريب، والتنمية مما يحقق فاعلية البرامج التدريبية ويعمل على تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات المطلوبة، كما أن أساليب التدريب والتنمية المتبعة في بلدية عبدالله بن رواحه تتلاءم مع المستوى التعليمي والوظيفي للمتدربين، وتسعى لتحقيق توقعاتهم بما يعكس على أداء الموظفين وأداء البلدية ككل .

5- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزى الى أن مركز التدريب في بلدية عبدالله بن رواحه يدرك أن تقييم البرامج التدريبية والتنموية، ونتائج الدورات السابقة له دور فعال في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي فإن عملية التقييم تؤدي إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب الوصول إليه، أيضاً ضمان فاعلية ونجاح البرامج التدريبية ورفع مستوى الأداء .

التوصيات:

سعيًا للارتقاء بمستوى العاملين في بلدية عبدالله بن رواحه في محافظة الكرك في الأردن وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي :

- 1-مراجعة المناهج التدريبية والتنموية الحالية بصفة مستمرة، وأن يكون المعيار الأهم في تصميم البرامج التدريبية والتنموية هو مواكبتها للأساليب العصرية للتدريب.
- 2- إنشاء قاعدة معلومات كاملة في كل قطاعات ومراكز التدريب في البلدية التي سوف تساهم في مساعدة كل الإدارات الأخرى على اتخاذ قراراتها الخاصة بسياسة التدريب.
- 3- إعطاء الأهمية لمتابعة تقارير الأداء للموظفين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وأن يكون هناك تقييم بمدى الاستفادة من الدورات، وانعكاس ذلك على أدائهم بعد عودتهم لعملهم ويجب أن يكون هناك تقييم دقيق للبرامج التدريبية للتأكد من استخدام الأساليب والوسائل الحديثة وأن يكون هذا التقييم قبل تنفيذ البرامج التدريبية وبعدها.
- 4- من أجل الاستفادة الحقيقية من الدورات التدريبية والتنموية يجب إضافة عنصر الحوافز لزيادة اهتمام الموظفين بجدية التحصيل العلمي.

كما يوصي الباحث بإجراء الدراسات التالية:

- 1- أثر التدريب والتنمية على الرضى الوظيفي في بلدية عبدالله بن رواحه.
- 2- أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية على فاعلية العملية التدريبية في قطاع البلديات.

المراجع

1. أعمار، علاء عبدالمجيد.(2012). أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شرك الاتصالات الأردنية (أورنج). دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. أمحمد، بلقاسم، ونزار حاج.(2017). أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر.



3. البراك، محمد عبدالله. (2010). برامج التدريب الأمني وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين بقوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
4. بلحاجي، أمينة (2017) تدريب القيادات الادارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن. دار حائل للطباعة. الجزائر.
5. بن عمار، بلقاسم، وهيبه بلال. (2020/2019). أثر التدريب على أداء الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستناعم – الجزائر.
6. بوزرقاطه، أمال، بوروية، فهمية. (2019). أثر التدريب على أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر.
7. درة، عبدالباري ابراهيم. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس والنظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية- بحوث ودراسات.
8. درة، عبدالباري، الصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية: منحى نظمي. ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. درة، عبدالباري، وآخرون. (2008). إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة.
10. الدوري، حسين. (1998). إعداد وتدريب القوى البشرية، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص (43-44).
11. رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان.
12. سالم، مهدي محمد. (1998). الأهداف السلوكية: تحديها – مصدرها-صياغتها-تطبيقاتها، الرياض: مكتبة العبيكان.
13. السالم، مؤيد، صالح، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
14. السماوي، أحمد علي ثابت. (2014). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود المعرفة، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
15. الصامل، ناصر بن علي. (2011). تنمية المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
16. العاجز، فؤاد. (2009). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الادارة الجامعية في فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، فلسطين. ص (273-302).
17. عباس، محمد سهيلة، علي، حسين. (2007). " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
18. عبدالرحيم، محمد نبيل. (2011). أثر التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا العملاء، دراسة تطبيقية من وجهة نظر عملاء البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
19. عبدالنبي، محمد. (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: زمزم للنشر والتوزيع.
20. عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
21. علي، أحمد. (2014). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
22. القاضي، مشعل مسعود. (1998). دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، عمان: مكتبة دار مدبولي للنشر.
23. ماضي، محمد عوض. (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
24. مجموعة خبراء. (2007). "أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر.
25. مساعدة، إيمان عقلة. أستاذة تدريجية أداء المعلمين، منشورات مدرسة محمد بن راشد آل مكتوم للتعليم الثانوي، دبي، الطبعة الأولى، 2008، 80.



26. المعاني، أيمن عوده.(2009). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5) العدد (3).
27. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.(1999). خطة تدريب القيادات التربوية في الوطن العربي، إدارة التربية، تونس، ص (32-35).
28. ميا، علي يونس، وآخرون.(2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد 1.
29. نعمان، عائدة عبدالعزيز.(2008). " علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
30. ياغي، محمد عبد الفتاح .(1989). كيفية استخدام مدخل النظم لتصميم البرنامج التدريبي، المجلة العربية للتدريب، الرياض، المجلد (2) العدد (4)
31. ياغي، محمد عبد الفتاح .(2003). التدريب بين النظرية والتطبيق، ط 2 ، عمان : مركز أحمد ياسين للطباعة والنشر.
32. يوسف، عبد القادر.(1998). دراسات في إعداد وتدريب العاملين، مطبعة ذات السلاسل، الكويت

Powered by TCPDF (www.tcpdf.org)

33. Auluck, R.K. (2007). Training and developments changing role. Industrial and commercial Training. Vol.2,p17.
34. ELliott,M.,Dawson,R., and Edwards, J.(2009)Providing demonstrable Return-no investment for organizational learning and training. Jornal of European industril traning, (7)pp:657-670.
35. Kylperg & A , lundberg. (2002) Imoroving knowledge tetansfer A: study of An Innovation project at no pak, International Management Master thesis no 26,p.p 9-14.
36. Iran, & Ahmad, K.Mehmood,N.(2012).Impact of Traning Emoloyee performance: a study of telecommunication sector in pakistan, Interdisciplinary, jornal of contemporary Research in Business(4)(6)p.p 646-650