

أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك

د. خولة جميل الرواشدة^(١)

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير اداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على عينة الدراسة التي تكونت من (٨٢) عاملا وعاملة في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك جاء متوسطا، وأن المتوسط الكلي لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك جاء مرتفعا، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تطبيق البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى للجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل والخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة دعم الدولة البلديات ومجالس الخدمات المشتركة ماديا من أجل إقامة برامج تدريبية للعالمين في هذه البلديات. والعمل على تبني البرامج التدريبية المبنية على الاسس العلمية نظرا لتأثيرها الإيجابي على أداء العاملين.

(١) د. خولة جميل الرواشدة: وزارة البلديات- مجلس الخدمات المشتركة الكرك- الأردن.

Impact of training programs on the performance of municipal workers and the Joint Services Council in Karak Governorate

Dr. Khawla Al Rawashdeh

The aim of the study was to identify the impact of the training programs on the performance of municipal workers and the Joint Services Council in Karak governorate. In order to achieve the objective of the study, the study tool was developed. The questionnaire was verified. The results of the study showed that the level of perceptions of the members of the study sample towards the level of training programs in the municipalities and the joint services council in Karak governorate was average, and that the average of the overall level of job performance among municipal employees and the services council. The results showed a statistically significant correlation between the implementation of training programs and job performance among municipal employees and the Joint Services Council in Karak governorate, and there were differences of statistical significance in the perceptions of the sample of the study sample. Clear the level of application of training programs in municipalities and the council. The common services in Karak governorate are attributed to gender in favor of males, and there are no statistically significant differences due to qualifications and experience.

The study recommended that the state should support the municipalities and the joint service councils financially in order to establish training programs for the worlds in these municipalities. And the adoption of training programs based on scientific foundations due to their positive impact on the performance of workers.

المقدمة^(٢)

إن تدريب العاملين في المنظمات وتطوير مهاراتهم يعد من الموضوعات التي تهتم أي منظمة، وذلك لأن العاملين هم المحرك الرئيس لموارد المنظمة، خاصة إذا امتك المهارات المعرفية اللازمة لعمله، ويؤثر التدريب على مخرجات العاملين في المنظمة، حيث يجعلهم يواكبون التطورات والتغيرات التي يشهدها العصر الحالي.

وتعمل البرامج التدريبية على تحقيق أهداف المنظمة إذا قامت على أسس علمية وتوافقت مع الواقع، لذا أخذت المنظمات والمؤسسات على انتهاز البرامج التدريبية طريقاً لتطوير العنصر البشري فيها، وذلك لتظل في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى، ولتواكب التطورات الهائلة التي يشهدها سوق العمل، مما يتطلب إعطاء البرامج التدريبية أولوية في مجالات الاستثمار القائمة والمستقبلية سواء على مستوى الدولة أو القطاع الخاص على أن تحدد تلك البرامج التدريبية بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المخرجات الاقتصادية والاجتماعية لتلك البرامج، ولتبتعد عن الهدر في الإنفاق عليها، مع التقييم المستمر للاستثمار في البرامج التدريبية وقياس ما يتحقق منها من عائد من أجل علاج نقاط الضعف التي قد تقابله وتعزيز نقاط القوة التي تعزز فاعليته.

وتعد البلديات ومجالس الخدمات المشتركة من أهم المؤسسات التي تقدم الخدمة للمواطنين، وهي تمتلك عناصر بشرية تؤدي عملها لتوصل الخدمة بأسرع

(٢) ورد هذا البحث لإدارة المجلة في شهر فبراير لعام ٢٠١٧م، وقد تم تحكيمه ونشره ورقياً دون النشر الإلكتروني في ذات العام، وتعتذر المجلة عن عدم نشره إلكترونياً من قبل، وذلك أن المجلة لم تكن قد أدرجت وقتها على نظام النشر الإلكتروني (EKB).

وقت إلى المواطنين، على أن تكون تلك الخدمة ذات جودة يتقبلها المواطنون بنظرة إيجابية، لذا فإن العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة يحتاجون لأن يكونوا من أصحاب المهارات الفنية التي تساعدهم في تأدية أعمالهم، ليصل مستوى أدائهم إلى الحد الذي يمنحه الكفاءة والفاعلية، وإن هذه الفاعلية والكفاءة في الأداء تحتاج إلى برامج تدريبية تؤهلهم لامتلاك تلك الكفاءة في الأداء، وذلك بنقل الخبرات والمهارات من المدربين إلى المتدربين بطرق علمية سليمة، مبنية على تحديد ما يحتاجه العاملون في عملهم.

وقد بدأت البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية بتبني البرامج التدريبية التي تساعد العاملين فيها على مواكبة التطور والتجديد، على الرغم من أن هذه البرامج تتطلب تكاليف مادية ترهق كاهل البلديات، التي تعاني أصلاً من قلة الموارد المالية، لكن ضرورة إخضاع العاملين للبرامج التدريبية التي تعمل على تحسين أدائهم كان واجباً ضرورياً نظراً لكثرة الأعمال والخدمات التي تقدمها تلك البلديات، واستحداث الكثير من الوظائف الجديدة لتلبية لمتطلبات المجتمع الذي تقدم له البلديات الخدمة المطلوبة.

مشكلة البحث

بدأت البلديات بتطبيق بعض البرامج التدريبية التي تؤهل العاملين فيها لتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية، لكن تلك البرامج تحتاج إلى أسس علمية مدروسة لبنائها، وقد تطورت أعمال البلديات وتحسنت النظرة التي تقدم فيها تلك البلديات الخدمات للمجتمع، وتطلب ذلك تطوير في أداء العاملين ليواكبوا ذلك التطوير، ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك؟.

أسئلة الدراسة

سعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق البرامج التدريبية في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك؟
٢. ما تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

١. قد تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في وزارة البلديات والشؤون القروية، وذلك بمراعاة تطبيق البرامج التدريبية للعاملين في البلديات، من خلال دعم البلديات لتلك البرامج، ومنح البلديات مزيداً من الصلاحيات في هذا المجال.
٢. تحاول أن تسدّ النقص الحاصل في المكتبة العربية في موضوع البرامج التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين في البلديات.

٣. إفادة الباحثين في إجراء بحوثٍ جديدةٍ من خلال الاطلاع على نتائج هذه الدراسة، وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على تصورات العاملين نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
٢. التعرف على تصورات العاملين نحو مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
٣. تقصي أثر تطبيق البرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك.
٤. تقصي الفروق في المتغيرات الديمغرافية في تصورات العاملين نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك وهي: الجنس، والمؤهل، والخبرة.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

١. الحدود البشريّة: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
٢. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على (بلدية الكرك الكبرى، وبلدية الحزمان، وبلدية شيحان، وبلدية طلال الجديدة، وبلدية عبدالله بن رواحة، وبلدية مؤتة والمزار، وبلدية مؤاب الجديدة، وبلدية غور الصافي والمزرعة،

وبلدية القطرانة، وبلدية السلطاني، وبلدية الدامخي) ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك.

٣. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

مصطلحات الدراسة

البرامج التدريبية: هي الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة (عباس وعلي، ٢٠٠٧: ٢٥).

وتعرف إجرائياً بأنها البرامج التدريبية التي تطبقها بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك لتغيير سلوك واتجاهات العاملين ورفع كفاءاتهم، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المجيب من خلال إجابته على أداة الدراسة الخاصة بالبرامج التدريبية التي أعدتها الباحثة.

الأداء الوظيفي: ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على عمل ما (اللقاني، ٢٠٠٠: ٦٢).

ويعرف إجرائياً بأنه: ما يقوم به العاملون من أعمال وواجبات وابتكارات، التي تظهر قدرتهم على امتلاك الكفاءة والفاعلية في عملهم. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المجيب من خلال إجابته على أداة الدراسة الخاصة بالأداء التي أعدتها الباحثة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: البرامج التدريبية

مفهوم البرامج التدريبية

يعرف التدريب بأنه: 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 أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم" (عادي، ٢٠٠٦: ١٠٣).

كل الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموظفين، وتشتمل على عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، وتقنيات التدريب، وطرق التقويم والمدرسين والمتدربين وعددهم وفترة تنفيذ البرنامج ومقره ومدته ومصادر تمويله والمزايا الممنوحة للمتدربين والتي تهدف إلى تحسين معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم، لتجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية (الخطيب، ٢٠٠٨: ٩٠).

والبرامج التدريبية هي الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة (عباس وعلي، ٢٠٠٧: ٢٦).

وتمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة وأساسية بحيث لا يمكن القفز فوق إحداها إلى الأخرى، وهذه إحدى الخصائص التي تميز التدريب عن التعليم،

فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة، وتدرس في المدارس والجامعات لجميع الطلبة دون دراسة لاحتياجات الطلبة لكونها احتياجات مشتركة وضرورية للجميع، أما التدريب فإنه يصمم وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والعاملين، وهذا يترتب عليه تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، لأن تحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: ما يحتاجه الفرد من تدريب لتنمية شخصياتهم من المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، المعارف والمهارات السلوكية، المعارف والمهارات الفنية (العزاوي، ٢٠٠٦ : ٤٤).

تصميم البرامج التدريبية

حتى يتم تصميم واختيار البرامج التدريبية يجب على إدارة التدريب أن تحدد أولاً مجال عملية التعلم التي يمر بها المتدرب وفق خطة مدروسة لمقابلة احتياجات الدور الوظيفي من المعلومات والقدرات والسلوك التنظيمي المطلوب إكسابه للمتدرب وذلك حتى تزيد حصيلة المتدرب منها، وحتى ترتفع بأدائه وسلوكه الوظيفي إلى المستوى المرغوب فيه ويتم اختيار البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية التي تتوافق مع متطلبات العمل الذي يقوم به الأفراد العاملين، ولكن يتطلب من المسؤولين عن اختيار البرامج التدريبية الأخذ بعين الاعتبار مضمون البرامج التدريبية بما يتوافق مع حل المشكلات وتحقيق الأهداف التي أقيمت البرامج التدريبية من أجلها.

اختيار المدربين

يمثل المدربون أهم مقومات النظام التدريبي، ومحور عملية تنفيذ التدريب، وتتم عملية الاختيار بالاستناد إلى الموضوعات الرئيسية والتفصيلية لكل برنامج، بحيث يكون المدربون من ذوي الاختصاص في هذه الموضوعات، وممن تتوافق شخصياتهم وقدراتهم، وطرق أدائهم، مع مستلزمات التدريب الفعال (عساف، ٢٠٠٠: ١٥٢).

اختيار المتدربين

يتم تحديد المتدربين عادة بصورة كمية، حيث يعتمد نجاح التدريب وفعالته على حجم المشاركين صحيح أنه لا يوجد حصر مثالي في هذا المجال، وان كنا نرى أن البرامج التي تهدف إلى التركيز على جوانب ومجالات فنية تفترض تقليل عدد المتدربين قدر الإمكان، حيث التناسب العكسي بين فعالية التدريب الفني وعدد المشاركين، أما بالنسبة للبرامج ذات الطبيعة الفكرية فإنها تتقبل زيادة العدد بحيث يمكن مضاعفة مساحات الحوار التفاعلي والايجابي وإثراء قدرات التصورات الشمولية، إلا انه يفضل عدم المغالاة في زيادة العدد، حتى لا يخرج البرنامج عن دائرة السيطرة (عساف، ٢٠٠٠: ٦١).

تقييم البرامج التدريبية

نظراً لما تتحمله المنظمات من أعباء مالية وإدارية نتيجة لتدريب الأفراد العاملين لديها، تسعى المنظمات وإدارة التدريب إلى معرفة نتيجة هذه العملية والتأكد من أن الجهود المبذولة في التدريب قد حققت أهدافها بشكل ايجابي انعكس على سلوك الأفراد فيها وبالتالي على الأداء المؤسسي ككل (عبد الفتاح، ٢٠٠١: ١٤).

ثانياً: الأداء الوظيفي**مفهوم الأداء الوظيفي:**

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيبٍ كبيرٍ من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المؤسسات، والأداء يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ويعرف الأداء حسب وصف معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، كما عرف "تيلور" الأداء بأنه: "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والأداء ما هو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به" (البابطين، ١٩٩٤: ٢٢٣).

ويرى بعض الباحثين (Lusthaus, et.al, 2002: 384) أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه: "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها

من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة".

وعرف كذلك بأنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على عمل ما" (اللقاني، ٢٠٠٠: ٦٦).

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (Hamady, 2001: 218).

وعرف "أندروود" (Andrewd) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (باجابر، ٢٠٠٦: ٣٥). كما عرفت "هاينز" (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (الماضي، ٢٠٠٧: ٥٨).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (الريبق، ٢٠٠٤: ٨٢).

عناصر الأداء الوظيفي

وهناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وقد اختلف الدارسون في تحديد تلك العناصر أو المكونات وهناك من حدد عناصر الأداء بالآتي (حجل، ٢٠٠٨: ٥٨-٥٩):

١. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: حيث أن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات أو الأسلوب وطريقة انجاز العمل فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد. كما إن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والأفراد الذين يتعامل معهم الفرد وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات تؤثر في تغير الأداء.
٢. العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل عن طريق تجميع الأنشطة في مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وبينها وبين الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل. والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فيرى بعضهم أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء (مرسي والصباغ، ١٩٩٨ : ١٠٩).

وتستند محددات الأداء كما يذكر (الحربي، ٢٠٠٥ : ١٩١-١٩٢) إلى ثلاثة

متغيرات هي:

١. كفاءة الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
٢. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته التي يمارس بها في المنظمة.

الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات متغيرات الدراسة، إما بشكل منفصل أو مع متغيرات أخرى، ونوردها تالياً مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، ومقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أ. الدراسات العربية

أجرى (الحكمي، ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) على تقديرهم للأداء الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩) مديراً ومديرة، و(٤٥) موجهة وموجهة، و(٨٧) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي بالدرجة الأولى، واتفق المعلمون والمديرات على أن المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على أقل درجة من حيث الممارسة، كما انفرد الموجهون التربويون في أن المهام المتصلة بالطلاب جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، كما أشارت النتائج إلى أن هناك اختلافاً دالاً بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لعامل النوع الاجتماعي، وكانت لصالح الإناث، وذلك في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع.

وأجرى (عبيد، ٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق محتويات برامج التدريب في الوزارات الأردنية وهدفت كذلك إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين خصائص المتدربين وتصميم التدريب، وبيئة العمل من جهة وبين مدى

تطبيق محتويات برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الوزارات الأردنية التالية (وزارة الصحة، وزارة العمل، وزارة المالية، وزارة الشؤون البلدية) وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) مديرا. وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يطبقون محتويات برامج التدريب بدرجة متوسطة.

وأجرى (الخولاني، ٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين التدريب ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية في الجهاز الإداري اليمني وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٤) فردا، وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب أثر بصورة ايجابية في تنمية الموارد البشرية وان المتدربين بعد عودتهم من التدريب لا يتقدمون بأراء يمكن الاستفادة منها في وزاراتهم وان التدريب المنفذ لم ينم قدرات الإبداع والابتكار وأن بيئة العمل في الوزارات المبحوثة غالبا لا تشجع الموظفين على نقل الخبرات والمهارات التي اكتسبوها من التدريب.

وهدفت دراسة (العمرات، ٢٠١٠) إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (٢٣٦) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء. وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات مستقلة على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات.

وأجرت (القحطاني، ٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس الثانوية على ضوء معايير المدرسة المتعلمة من خلال تحديد درجة ممارسة متطلبات التطوير المتعلقة بالجوانب التنظيمية، والجوانب البشرية، والجوانب البشرية والمادية والمالية للمدرسة المتعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٢) مديرة و(٢٥٠) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس الثانوية على ضوء معايير المدرسة المتعلمة جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق في تقدير ممارسة متطلبات تطوير أداء المديرات تعزى للمؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية.

أجرت (النجار، ٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٨) موظفا وموظفة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ب. الدراسات الأجنبية

وهدف دراسة سكوب (Schoob, 2000) إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مديري بعض المؤسسات

التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٢) مديرا ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المديرين، وتسهل الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض لها المديرين، وتعيق أداءهم الوظيفي.

وقام سافري (Savery, 2004) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على نتائج الأداء المؤسسي في الشركات الاسترالية صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث عمد الباحثان إلى جمع البيانات من (3867) شركة مسجلة. وتوصل الباحثان إلى أن الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل استراتيجي لديها معدلات أداء أفضل في مجال الإنتاجية والربحية والقدرة على المنافسة. أما الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل تقليدي ومحدود لديها معدلات أداء أقل في المجالات السابقة.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، واختيار المنهجية الملائمة، واستفادت كذلك منها في تدعيم مناقشة النتائج.

فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى- على حد علم الباحثة- التي تناولت متغير البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك، فلم يسبق وأن أجريت مثل هذه الدراسة على البيئة المبحوثة.

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداة التي تم استخدامها لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل واستخراج النتائج.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الواقع عن طريق استجابات مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البلديات (بلدية الكرك الكبرى، وبلدية الحزمان، وبلدية شيحان، وبلدية طلال الجديدة، وبلدية عبدالله بن رواحة، وبلدية مؤتة والمزار، وبلدية مؤاب الجديدة، وبلدية غور الصافي والمزرعة، وبلدية القطرانة، وبلدية السلطاني، وبلدية الدامخي) ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٩٠) عامل وعاملة، وبلغ عدد الاستبانات غير المستردة (٥)، والاستبانات التي لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي (٣) وبذلك فقد بلغ عدد العينة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليه هو (٨٢) عاملاً وعاملة. والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	44	%٥٣.٦٦
	أنثى	38	%٤٦.٣٤
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	10	%١٢.٢٠
	٥ - ١٠ سنوات	10	%١٢.٢٠
	أكثر من ١٠ سنوات	62	%٧٥.٦٠
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	55	%٦٧.٠٧
	جامعي	27	%٣٢.٩٣
المجموع		82	% ١٠٠

أداة الدراسة

بعد الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، فقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة). وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة تم استخراج دلالة صدق المحتوى للأداة (صدق المحكمين)، وذلك باللجوء إلى أسلوب التحكيم من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الجامعة الأردنية وجامعة مؤتة، فتم توزيع الأداة بصورتها الأولية على عشرة محكمين، وطلب منهم الحكم على صلاحية الأداة وصلاحية فقراتها في قياس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة

تم اختيار عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها والبالغ عددها (١٥) فرداً، ووزعت عليهم أداة الدراسة، وتم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج ثبات الأداة (قياس الاتساق الداخلي للفقرات)، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول رقم (٢) معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
البرامج التدريبية	اختيار المدربين	٨	٠.٨٤
	اختيار المتدربين	١٠	٠.٨٣
	تقييم البرامج التدريبية	١١	٠.٨٠
	تحديد الاحتياجات التدريبية	٥	٠.٧٧
الأداء	الكلية	٣٤	٠.٨٧
	الكلية	٢٥	٠.٨٣

يتبين من خلال الجدول (٢) أن معامل الثبات لأبعاد أداة البرامج التدريبية قد تراوح بين (٠.٧٧ - ٠.٨٤) وبلغ المعامل الكلية (٠.٨٧)، وبلغ معامل الثبات لأداة الأداء (٠.٩٣).

المعالجات الإحصائية

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل الإحصائي، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص العينة اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية.
٢. استخدام معامل الارتباط بيرسون.
٣. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test)، واختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

النتائج ومناقشتها والتوصيات

أولاً: عرض النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق البرامج التدريبية في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي (٣) يبين ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق البرامج التدريبية في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	١	0.99	4.14	تحديد الاحتياجات التدريبية
متوسط	٢	0.88	3.51	اختيار المتدربين
متوسط	٣	0.80	2.79	اختيار المدربين
متوسط	٤	0.91	2.78	تقييم البرامج التدريبية
متوسط		0.90	3.31	الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (٣) أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٠)، وقد جاء بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي

بلغ (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٩٩)، أما بعد تقييم البرامج التدريبية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩١). وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بعد مرتبة تنازلياً:

تحديد الاحتياجات التدريبية

لمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء	4.13	0.99	مرتفع
٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الملاحظة	4.12	0.87	مرتفع
٣	يتم تحديد الاحتياجات حسب العلاقات الشخصية	4.11	1.30	مرتفع
٤	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولية	4.10	1.30	مرتفع
٥	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	4.23	0.92	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.13	0.99	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول (٤) أن المتوسط الكلي لمستوى فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٩٩)، وقد احتلت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة" جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٩٢)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) التي تنص على "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولية" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (١.٣٠).

اختيار المتدربين

لمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة نحو اختيار المتدربين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد اختيار المتدربين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٦	تعد الأقدمية لها الأفضية في اختيار الأفراد للدورات التدريبية	٢.٢٩	٠.٩٤	منخفض
٧	يتم اختيار المتدربين وفق معايير معلنة	٤.٣٢	٠.٤٦	مرتفع
٨	يتم اختيار المتدربين حسب معايير واضحة	٤.٣٣	٠.٤٧	مرتفع
٩	يتم اختيار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية	٤.٠٠	٠.٨٢	مرتفع
١٠	تتساوى الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التدريبية	3.68	1.24	مرتفع

متوسط	١.٢٧	٣.٥٢	تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين	١١
مرتفع	١.٠٠	٤.١٠	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	١٢
مرتفع	0.94	3.67	تلعب الآراء الشخصية دورا في اختيار المتدربين	١٣
منخفض	0.86	2.10	تعد نتائج تقارير الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المتدربين	١٤
متوسط	1.20	3.09	يعد المؤهل العلمي له الأفضلية للاختيار بالدورات التدريبية	١٥
	0.47	3.51	المتوسط الكلي	

يلاحظ من خلال الجدول (٥) أن المتوسط الكلي لمستوى اختيار المتدربين جاء متوسطا بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٤٧)، وقد احتلت الفقرة رقم (٨) التي تنص على "يتم اختيار المتدربين حسب معايير واضحة" جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وانحراف معياري (٠.٤٧)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٤) التي تنص على "تعد نتائج تقارير الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المتدربين" بمستوى منخفض بمتوسط حسابي (٢.١٠) وانحراف معياري (٠.٨٦).

اختيار المدربين

لمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة نحو اختيار المدربين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو اختيار المدربين في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١٦	يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية	4.13	0.84	١	مرتفع
١٧	يعد المدربون من داخل البلديات أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية أكثر من المدربين من الخارج	1.88	0.88	٨	منخفض
١٨	يعد المدربون في البلديات قادرين على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية	2.11	0.74	٢	منخفض
١٩	تتوفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية	2.98	1.07	٤	متوسط
٢٠	يساعد المؤهل العلمي للمتدرب في استيعابه للمادة التدريبية بشكل أفضل	٢.١٢	٠.٨٨	٥	منخفض
٢١	توفير المدربين من خارج البلديات يزيد من خبرات المتدربين	٣.٨٨	٠.٨٨	٢	مرتفع
٢٢	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية البرامج التدريبية	٢.١٠	٠.٨٧	٧	منخفض
٢٣	تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل	3.07	1.46	٣	متوسط
	المتوسط الكلي	2.78	0.59		متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (٦) أن المتوسط الكلي لمستوى اختيار المدربين جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وقد احتلت الفقرة رقم (١) التي تنص على "يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج

التدريبية" جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٤)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٩) التي تنص على "يعد المدربون من داخل البلديات أكثر تفهما للاحتياجات التدريبية أكثر من المدربين من الخارج" بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي (١.٨٨) وانحراف معياري (٠.٨٨).

تقييم البرامج التدريبية

لمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تقييم البرامج التدريبية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تقييم البرامج التدريبية في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢٤	يمثل تكرار محتوى البرامج التدريبية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية	2.35	1.07	٩	متوسط
٢٥	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	4.55	0.50	٢	مرتفع
٢٦	تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع احساس الأفراد بانتمائهم إلى البلدية	2.27	1.15	١١	ضعيف
٢٧	تتطابق أهداف البرامج التدريبية مع الأهداف التي ترمي إليها البلديات	3.27	1.24	٤	متوسط
٢٨	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات	4.66	0.48	١	مرتفع

متوسط	٦	0.85	2.53	يتم تقييم فاعلة البرامج التدريبية بصورة دورية	٢٩
متوسط	٧	0.97	2.46	تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءة العاملين في الأداء	٣٠
متوسط	٨	1.06	2.45	تمثل المادة العلمية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية الدورات التدريبية	٣١
مرتفع	٣	0.42	4.23	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين	٣٢
متوسط	١٠	0.82	2.34	تعلم البرامج التدريبية على التقليل من روتين العمل اليومي	٣٣
متوسط	٥	0.85	2.54	يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى اتقانه للمهارات التدريبية	٣٤
متوسط		0.33	2.79	المتوسط الكلي	

يلاحظ من خلال الجدول (٧) أن المتوسط الكلي لمستوى تقييم البرامج التدريبية جاء متوسطا بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٩) وانحراف معياري (٠.٣٣)، وقد احتلت الفقرة رقم (٢٨) التي تنص على "يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات" جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٦٦) وانحراف معياري (٠.٤٨)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (26) التي تنص على "تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع احساس الأفراد بانتمائهم إلى البلدية" بدرجة ضعيف وبمتوسط حسابي (٢.٢٧) وانحراف معياري (١.١٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك؟"

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي، والجدول (٨) يبين ذلك.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الأمور التنظيمية لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة لمحافظة الكرك

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يطور العاملون أهدافا يمكن تحويلها بسهولة إلى أهداف عملية	4.22	0.42	مرتفع
٢	يشارك العاملون في الأنشطة المختلفة التي تقيمها البلدية	4.44	0.50	مرتفع
٣	يقوم العاملون في تأمين البلدية بالمستلزمات التي تتطلبها بعض الأمور	4.6٣	0.47	مرتفع
٤	يتم دعوة المختصين من خارج البلدية للتحديث في قضايا العمل	4.66	0.48	مرتفع
٥	يتلقى العاملون الدعم من أجل تشجيعهم على الأعمال الإبداعية	4.56	0.50	مرتفع
٦	تقوم الإدارة بتدوين نواحي القوة في العمل في سجل تقييم الأداء	4.34	0.48	مرتفع
٧	يقوم العاملون بتلقي زيارات مفاجئة بشكل منظم	4.33	0.68	مرتفع
٨	يلتزم العاملون بأوقات الدوام (الحضور والانصراف) بشكل مستمر	3.34	1.34	متوسط
٩	يقوم العاملون بإقامة لقاءات مع الإدارات لمناقشة ما يخص العمل	4.02	0.79	مرتفع
١٠	يتلقى العاملون التكريم من المسؤولين المتابعين للعمل	4.32	0.47	مرتفع
١١	يقوم العاملون بزيارات خاصة لأماكن العمل الميداني في البلديات	3.68	1.15	مرتفع
١٢	يقوم العاملون على بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي للبلدية	4.67	0.47	مرتفع
١٣	يطلع العاملون على المشكلات التي تواجهها البلدية	4.43	0.49	مرتفع
١٤	يناقش العاملون محتوى الأنشطة التي تقوم بها البلدية	4.22	0.42	مرتفع
١٥	يشجع العاملون بعضهم على بدء الدوام وإنهائه في الوقت المحدد	٤.٣٢	0.47	مرتفع
١٦	يكرم العاملون المتميزون في الاجتماعات واللقاءات العامة	4.44	0.50	مرتفع

مرتفع	0.50	4.55	يتلقى العاملون لقاءات فردية لمناقشة مستوى انجاز العمل	١٧
مرتفع	0.48	4.34	يتلقى العاملون الدعم لحضور الدورات والبرامج التدريبية	١٨
مرتفع	0.47	٤.٣٣	يقترح العاملون أنشطة تدريبية تتوافق مع أهداف البلدية	١٩
مرتفع	0.47	4.٦٠	يقدّر العاملون المتميزون في البلدية بمنحهم جوائز رمزية	٢٠
مرتفع	0.47	4.32	يطلع العاملون على ما هو متوقع منهم في جميع المستويات	٢١
مرتفع	0.58	3.88	يتم وضع معايير عالية لإتقان العاملين لأهداف العمل الهامة	٢٢
مرتفع	0.58	3.87	يتم وضع برامج مناسبة للعاملين الضعاف في مستوى العمل	٢٣
مرتفع	0.42	4.22	يتم مراجعة أعمال العاملين أثناء تقويم أدائهم في العمل	٢٤
مرتفع	0.47	4.33	يستثمر العاملون المهارات والمفاهيم الجديدة التي اكتسبوها	٢٥
مرتفع	0.38	4.46	المتوسط الكلي	

يلاحظ من خلال الجدول (٨) أن المتوسط الكلي لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك جاء مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦) وانحراف معياري (٠.٣٨)، وقد احتلت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على "يقوم العاملون على بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي للبلدية" جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.٦٧) وانحراف معياري (٠.٤٧)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٨) التي تنص على "يلتزم العاملون بأوقات الدوام (الحضور والانصراف) بشكل مستمر" بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.٣٤).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك؟

للإجابة عن السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون والجدول (٩) يبين ذلك:

جدول (٩) معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق البرامج التدريبية والأداء الوظيفي

لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك

الأداء الكلي	الطلبة	المعلمون	المجتمع المحلي	الأمر التنظيمية	
.334**	.283°	.429**	.077	.361**	اختيار المدربين
.244°	.362**	.313**	.051	.161	اختيار المتدربين
.635**	.676**	.676**	.326**	.476**	تقييم البرامج التدريبية
.346**	.316**	.434**	-.022-	.485**	بتحديد الاحتياجات التدريبية
.483**	.506**	.573**	.132	.461**	الصحة الكلي

* تعني دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)** تعني دالة عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (٩) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٤٨٣).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟"

للإجابة عن السؤال تم ما يلي:

أولاً: بالنسبة للجنس: تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) والجدول (١٠) بين ذلك:

جدول (١٠) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تبعا للنوع الاجتماعي

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
البرامج التدريبية	ذكور	44	3.2875	.33337	80	3.028	.003
	إناث	38	3.0228	.45592			

يتبين من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى للجنس، حيث كانت قيمة (ت) = (٣.٠٢٨). وكانت لصالح الذكور.

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) والجدول (١١) بين ذلك:

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تبعا للمؤهل العلمي

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
البرامج التدريبية	دبلوم فأقل	55	3.1882	.31043	80	.728	.469
	جامعي	27	3.1171	.57524			

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى للمؤهل، حيث كانت قيمة (ت) = (٠.٧٢٩).

ثالثاً: بالنسبة للخبرة: تم استخدام اختبار (ف) الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (١٢) يبين ذلك:

جدول (١٢) نتائج اختبار (ف) الأحادي للفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تبعاً للخبرة

البلد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ق.و	الدلالة
البرامج التدريبية	أقل من ٥ سنوات	10	3.2351	.43319	بين المجموعات	.247	2	.123	.714	.493
	٥-١٠ سنوات	10	3.0270	.00000	الخطأ	13.652	79	.173		
	أكثر من ١٠ سنوات	62	3.1757	.44285	الكلية	13.899	81			

يلاحظ من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في بلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى للخبرة، حيث كانت قيمة (ف) للكلية = (٠.٧١٤).

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج السؤال الأول المتعلقة بمستوى تطبيق البرامج التدريبية لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك أن مستوى

تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك جاء متوسطاً، وقد حل بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية بعد اختيار المتدربين وبمستوى متوسط في حين جاء بعد اختيار المدربين في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط. أما بعد تقييم البرامج التدريبية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة يتلقون برامج تدريبية مقبولة ولكنها تحتاج لتوفير مزيد من تلك البرامج التي تساعد على رفع مستوى تطبيق البرامج التدريبية لتصل إلى الدرجة المرتفعة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن البلديات ومجلس الخدمات المشتركة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية ضمن معايير علمية وبناء على التقييم الدوري للأداء إضافة إلى أن الاحتياجات التدريبية للعاملين تتم عند استحداث وظائف جديدة، ويتم اختيار المتدربين حسب معايير واضحة ومعلن عنها، وبناء على تقارير الأداء السنوية، ويتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (اعبيد، ٢٠٠٧) التي أظهرت أن المديرين يطبقون محتويات برامج التدريب بدرجة متوسطة.

وأظهرت نتائج السؤال الثاني المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك جاء مرتفعاً، وهذا يعني أن العاملين يمتلكون درجة عالية من كفاءة الأداء، فيظهر أن العاملين يطورون أهدافاً يمكن تحويلها بسهولة إلى أهداف عملية، ويقومون بالمساعدة في تأمين البلدية بالمستلزمات التي تتطلبها بعض الأمور، ويتم دعوة المختصين من خارج البلديات للتحدث للعاملين في قضايا العمل، إضافة إلى أن العاملين يتلقون

التكريم من المسؤولين المتابعين للعمل، ويتلقون الدعم المادي والمعنوي من أجل تشجيعهم على الأعمال الإبداعية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمرات، ٢٠١٠) التي بينت أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام. كما أظهرت نتائج السؤال الثالث المتعلق بأثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك.

وهذا يعني أن مستوى البرامج التدريبية يؤثر على أداء العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك، فكلما كان العاملون ينضمون إلى البرامج التدريبية فإن ذلك يزيد من كفاءة أدائهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخلواني، ٢٠٠٥) التي أظهرت أن التدريب أثر بصورة ايجابية في تنمية الموارد البشرية. وأظهرت نتائج السؤال الرابع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو المستوى الكلي لتطبيق البرامج التدريبية لدى العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وهذا يعني أن العاملين ينظرون إلى البرامج التدريبية أكثر إيجابية من الإناث، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة الدور الذي تقوم به العاملات حيث يمثل أغلبهن أمهات يتحملن مسؤولية أبنائهن، إضافة إلى الأعمال البيتية الخاصة بأسرهن، فهن أكثر عملاً في البيت من العاملين، إضافة إلى أن طبيعة المرأة تدفعها إلى الخوف من المسؤولية، لذلك تحاول التركيز أكثر في عملها لذلك فهي تتعرض لضغوط مهنية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق البرامج التدريبية في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو المستوى الكلي مستوى تطبيق البرامج التدريبية في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

١. ضرورة دعم الدولة البلديات ومجالس الخدمات المشتركة ماديا من أجل إقامة برامج تدريبية للعالمين في هذه البلديات.
٢. العمل على تبني البرامج التدريبية المبنية على الاسس العلمية نظرا لتأثيرها الإيجابي على أداء العاملين.
٣. العمل على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين المتميزين من خلال تقديم كتب الشكر، والترفيعات الاستثنائية، وإبراز أسمائهم في المحافل.
٤. طبقت هذه الدراسة على العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك يُوصى بتعميم مثل هذه الدراسة على بلديات المحافظات الأخرى.

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية

- اعيد، عبدالمطلب، (٢٠٠٧)، مدى تطبيق برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- البابطين، سلطان عبد الرحمن، (١٩٩٤)، تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية على إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب.
- حجل، عامر، (٢٠٠٨)، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- حكيمي، خالد شرف، (٢٠٠٠)، تقييم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- الخطيب، أحمد؛ والعنزي، عبدالله، (٢٠٠٨)، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عمان، الأردن، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- الخولاني، محمد عبد الولي، (٢٠٠٥)، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- الربيق، محمد، (٢٠٠٤)، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية- دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عادل، صالح، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، أريد، الأردن، عالم الكتاب الحديث.
- عباس، سهيلة؛ وعلي، علي، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبدالفتاح، رأفت، (٢٠٠١)، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي.

- العزاوي، نجم، (٢٠٠٦)، التدريب الإداري، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي، (٢٠٠٠)، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- العمرات، محمد، (٢٠١٠)، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (٦)، العدد (٤).
- القحطاني، عبير حسن، (٢٠١٥)، متطلبات تطوير أداء مديرات مدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء معايير المدرسة المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- اللقاني، احمد حسين؛ والجمل، علي احمد، (٢٠٠٠)، معجم المصطلحات- التربية المعروفة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة، عالم الكتب.
- الماضي، مساعد، (٢٠٠٧)، معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- مرسي، محمود؛ والصباع، زهير، (١٩٩٨)، إدارة الأداء. الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة.
- النجار، عفاف أحمد، (٢٠١١)، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

ب. المراجع الأجنبية

- Hamady, H. M. (2001). **Administrative reform in developing countries With special reference to Egypt and Libya**. University City.
- Lusthaus, C. et al. (2002). **Organizational assessment: A framework for improving performance**. Ottawa: International Development Research Centre.
- Savery, Lawson K. (2004). **"Does training influence outcomes of organizations?: Some Australian evidence"**, Journal of Management Development, Vol. 23.