

أثر البرامج التدريبية قصيرة الأجل في تطوير أداء الموظفين في البلديات  
(دراسة تطبيقية على موظفين البلديات في ليبيا)

**The Impact of Short-Term Training Programs on the Performance  
Development of Municipal Employees  
(An Applied Study on Municipal Employees in Libya)**

زكريا حسن علي الجطلاوي

Zakaria Hassan .El. Getlawli

إدارة أعمال، كلية السياحة والضيافة – طرابلس – ليبيا

**College of Tourism and Hospitality Tripoli**

[zaljatlawi@gmail.com](mailto:zaljatlawi@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-9525-3907>

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية قصيرة الأجل في تطوير أداء الموظفين في البلديات، ما يُمكن البلدية من تحسين الخدمات المقدمة للمواطن، وشملت عينة الدراسة على مجموعة من موظفي البلديات البالغ عددها (108) موظفاً، وتحصل الباحث على عدد (96) من الردود على الاستبيان الإلكتروني، واتبعت الدراسة في منهجيتها المنهج الوصفي التحليلي والذي يحقق أهداف وتساؤلات الدراسة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها، أن البرامج التدريبية قصيرة الأجل لها أثر إيجابي في اكتساب المهارات وزيادة المعلومات في أداء الموظفين في البلديات، وان هناك فروق واضحة في متغير المؤهل العلمي في أثر التدريب على أداء الموظفين، وكانت لموظفي الإدارة العليا الحصة الأكبر في الترشيدات للدورات التدريبية، وان هناك قصور من البلديات في توفير الإمكانيات لتطبيق المهارات المكتسبة بعد التدريب. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات، منها تقييم أداء لموظفين بصورة مستمرة لتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وفقاً للنتائج التقييمية، والعمل على تصميم وتحديث البرامج التدريبية واختيار المدربين من ذوي الكفاءة والخبرة في تنفيذها، يجب إتاحة الفرصة لجميع الموظفين في الحصول على الدورات التدريبية. **الكلمات المفتاحية:** برامج التدريب، أداء الموظفين، المؤهل العلمي، المهارات.



## Abstract

The study aimed to identify the effectiveness of short-term training programs in improving the performance of municipal employees, enabling the municipality to enhance the services provided to citizens. The study sample included 108 municipal employees, and the researcher received 96 responses to the electronic questionnaire.

The study revealed several key findings, the most important of which is that short-term training programs have a positive impact on acquiring skills and increasing knowledge in the performance of municipal employees. There were also clear differences in the variable of educational qualification in the impact of training on employee performance, with senior management employees having the largest share of nominations for training courses. The study indicated a shortfall from the municipalities in providing the means to apply the skills acquired after training.

The study concluded with a set of recommendations, including the continuous evaluation of employee performance to determine appropriate training needs based on evaluation results, designing and updating training programs, and selecting trainers with competence and experience in their implementation. It is also recommended to provide all employees with the opportunity to attend training courses.

**Keywords:** Training programs, employee performance, educational qualification, skills.

## المبحث الأول الإطار العام للدراسة:

### 1. المقدمة:

شهدت المؤسسات بوجه عام والمؤسسات الحكومية على وجه الخصوص في السنوات الأخيرة تحولات هائلة في بيئة الأعمال، وكان ذلك نتيجة تطور تكنولوجيا للمعلومات، وقد أثبتت العديد من المؤسسات العالمية الكبرى إن أهم مورد على الإطلاق هو المورد البشري وبرهنت على قدرة هذا المورد في تحقيق التطور الإداري والمؤسسي ككل. ولنجاح أي مؤسسة يجب أن يكون لديها رؤية في التخطيط المستمر لتطوير الموارد البشرية من أجل ضمان استقرار المؤسسة والرفع من أدائها، ومن هذه المؤسسات هي البلديات والتي تعتبر حلقة الوصل الخدمائية بين الحكومة والمواطن، فأخذت البلديات على عاتقها هذه المهمة وهي خدمة المواطن، ولتحقيق مستوى عالٍ من ثقة المواطنين بالخدمة المقدمة من قبل البلديات.

فهناك عدة عوامل لكسب هذه الثقة ومنها مقدم الخدمة وهو العنصر البشري العامل في البلديات بوصفه حجر الزاوية، لذلك أصبح على عاتق الحكومة والبلديات مسؤوليتهم لرفع قدرة ومهارات هذا العنصر ليحقق الكفاءة والفاعلية في هذه البلديات.

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لاسيما عندما يكون متمتعاً بنوع من المهارات والقدرات المعرفية والمهنية التي تتناسب مع طبيعة نشاط البلدية إذا محتاج هذا النوع من الموارد إلى عملية تدريب حتى يبقى أداؤه متميز وفعال. وانطلاقاً مما سبق اهتمت حكومة الوحدة الوطنية من خلال مركز تطوير البلديات ودعم اللامركزية بتدريب وتطوير لتحسين أداء وكفاءة الموظفين بالبلديات من خلال إقامة دورات تدريبية في مختلف المجالات. حيث نفذ هذا المركز عدد (171) دورة تدريبية مختلفة ليصل إجمالي العناوين التدريبية خلال 2023م إلى (64) عنوان تدريبي واستهدف من خلالها (4058) متدرباً ومتدربة لعدد (117) بلدية بكافة ربوع ليبيا. (منشورات مركز تطوير البلديات ودعم اللامركزية - ليبيا).

منها ما هو طويل الأجل والتي تتراوح مدتها من 10 أيام الى 45 يوم بواقع 5 ساعات تدريبية يومياً، ومنها ما هو قصير الأجل والتي حدد زمنها بما لا يتجاوز 3 أيام بواقع 7 ساعات تدريبية يومياً.

#### الدراسات السابقة:

سبقت هذه الدراسة عدة دراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

1- دراسة هلوسة (2020م) تحت عنوان "أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس" هدفت الدراسة الى التعرف الى أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات الفلسطينية في محافظة القدس، ومعرفة العوامل المؤثرة في التدريب وعلاقتها بأداء موظفي البلديات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها عند وضع البرامج التدريبية الجيدة ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات وتوفير المديرين المتخصصين والبيئة المناسبة للتدريب وإشراك الموظفين في إعداد هذه الخطط التي يؤدي إلى مستويات عالية في أداء الموظفين ورفع قدراتهم الوظيفية وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية في البلدية.

2- دراسة بن هيبه ولروي (2022م)، بعنوان "أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته وخطوات عملية التدريب، وتوصلت الى مجموعة من النتائج منها، أن التدريب المستمر له تأثير على أداء الموظفين بدرجة عالية، وذلك عند وضع الاحتياجات التدريبية بعناية ومشاركة الموظفين في وضع البرامج التدريبية مع تحديد الوقت المناسب للتدريب واختيار المديرين الأكفاء ومنح الموظفين إجازة أثناء التدريب كذلك يجب مراعاة الفروق في مستويات الموظفين في البرامج التدريبية يؤدي ذلك إلى رفع كفاءة أداء الموظفين بدرجة عالية.

3- دراسة العتيبي (2022م)، بعنوان "دور التدريب في رفع أداء الموظفين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2023م". وهدفت الدراسة في التعرف على دور التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم في قطاع الصحة بمنطقة مكة المكرمة، وأظهرت النتائج الى أن الدورات التدريبية القائمة على الأساليب الحديثة تساهم في رفع أداء الموظفين وان هناك فروق بين رفع كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم والفئة العمرية، وأكدت الدراسة على ضرورة تحفيز الموظفين للحصول على الدورات التدريبية مقابل امتيازات مادية، كما أشارت النتائج الى أهمية تقييم دوري للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ الدورة التدريبية .

4- دراسة الجعبر (2022م). بعنوان "أثر التدريب على أداء الموظفين في محافظة جرش" كان الغرض من الدراسة هو التحقق من آثار التدريب على أداء الموظفين في محافظة جرش، وكشفت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها أن التدريب يؤثر بشكل فعال وإيجابي على أداء الموظفين وكذلك على تطوير الخدمات المقدمة من المؤسسات الموجودة في محافظة جرش، وأوصت الدراسة على تحديث البرامج التدريبية المناسب والمتطورة مع الوظيفة التي يعمل بها المتدربين حتى يتسنى له القيام بعمله على أكمل وجه.

#### مشكلة الدراسة:

يسعى الباحث الى تسليط الضوء حول ما مدى الاستفادة من البرامج التدريبية قصيرة الأجل بشكل صحيح بعد عودة المتدرب من البرنامج التدريبي، أي نقل المعرفة والمهارة المكتسبة خلال التدريب إلى مكان العمل، أو أنه عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر البرامج التدريبية قصيرة الأجل على أداء الموظفين في البلديات؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب وأداء الموظفين في البلديات؟
- 2- هل يوجد فروق حول أثر التدريب على أداء الموظفين تعزى لمتغير جهة الترشيح؟
- 3- هل توجد فروق حول أثر التدريب على كفاءة الموظفين يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟
- 4- هل توجد فروق حول أثر التدريب على أداء الموظفين يعزى لمتغير عدد الدورات؟

#### أهداف الدراسة:

1- قد تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في الاستمرار ودعم هذا النوع من البرامج التدريبية أو تغييرها وتطويرها ما يتناسب مع الأهداف المرسومة.

2- معرفة حجم الأثر الخاص بالبرامج التدريبية القائمة على المدى القصير.

3- التحقق من فاعلية البرامج التدريبية القائمة مع واقع احتياجاتهم الفعلية لمثل هذه البرامج.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط أهمها:

1- تسعى هذه الدراسة الى محاولة توضيح لمتخذي القرار مفهوم أهمية البرامج التدريبية تحسين بيئة العمل بعد عملية التدريب.

2- توضيح دور التدريب في رفع الكفاءة لدى الموظفين مما ينعكس على رفع أدائهم في خدمة المواطن في البلديات.

3- قد تساهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات في ذات السياق.

#### حدود الدراسة:

قد شملت الدراسة الحدود التالية.

- 1- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على " أثر البرامج التدريبية قصيرة الأجل في تطوير أداء الموظفين في البلديات".
  - 2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مركز تطوير البلديات ودعم اللامركزية طرابلس.
  - 3- الحدود البشرية: من موظفي الوزارة والبلديات الأتية (أوباري -القرضه -الغريفة -بنت بية -الشرقية -سبها -مرزق -تجرهي -القطرون -الشويرف -زويلة -درج -ريانة -العينات).
  - 4- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في مارس 2024م.
- فرضيات الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد صيغت الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية قصيرة الأجل وأداء الموظفين في البلديات.

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب وأداء الموظفين في البلديات.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق حول أثر التدريب على أداء الموظفين يعزى لمتغير جهة الترشيح.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق حول أثر التدريب على كفاءة الموظفين يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق حول أثر التدريب على أداء الموظفين يعزى لمتغير عدد الدورات.
- المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

#### تمهيد:

أصبح تقدم الدول وتطورها يقاس بتقدم وتطور مؤسساتها، والركيزة الأساسية في هذه المؤسسات هو العنصر البشري، فلا بد الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره ورفع من كفاءته، ومن العوامل الهامة في رفع مستوى كفاءة وأداء العنصر البشري في أي مؤسسة هو التدريب.

ويعتبر التدريب بكل أشكاله (الإداري والفني)، من أهم العوامل في رفع مستوى كفاءة وأداء الموظفين، فهم يكتسبون مهارات ومعارف جديدة تساعدهم في تحسين أدائهم في العمل وأداء المهام المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. وتعمل البرامج التدريبية على تحقيق أهداف المؤسسة إذا قامت على أسس علمية وتوافقت مع الواقع، مما يتطلب إعطاء البرامج التدريبية أولوية في مجالات الاستثمار القائمة والمستقبلية على أن تحدد تلك البرامج بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المخرجات الاقتصادية والاجتماعية لتلك البرامج، والابتعاد عن الهدر في الأنفاق عليها، مع التقييم المستمر وقياس ما يتحقق منها من عائد وعلاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

#### تعريف التدريب والبرامج التدريبية:

لقد عرف (Sheeba & Christopher, 2020) التدريب: "بأنه تلك العملية المنظمة والرسمية التي تساعد في تطوير مجموعة من المعرفة والمهارات للموظفين من أجل تحسين أدائهم في مكان العمل".

وبعبارة أخرى عرف (Okechukwu,2017) التدريب: "على أنه الطريق نحو اكتساب معارف وقدرات جديدة لإكمال الواجبات في بيئة العمل".

أما البرامج التدريبية عرفها (خالد، محمود، 2018) على أنها: "مجموعة الأنشطة المخططة والمنظمة التي تستهدف إكساب المتدرب معارف وخبرات ترفع من كفاءتهم الأدائية، وتقدم في فترة زمنية محددة".

#### أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من الأنشطة المهمة والضرورية لأي مؤسسة كونه يعود بالفائدة على الموظفين والمؤسسة والمجتمع على حد سواء، فنجده يكسب الموظفين مهارات إضافية تساعدهم في تنفيذ واجباتهم بكفاءة وفاعلية ويساهم بدور كبير في تقليل الهدر في إنجاز الأعمال، وتعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين، وزيادة قرصة الترقية والتطور الإداري والمهني للموظفين، ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة في توفير خدمات للمجتمع.

#### أهداف التدريب:

إن الهدف الرئيسي من التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة، التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء الموظفين بها، (بودهان، أمينة، 2016م).

- 1- إكساب المتدربين لبعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية، والفنية، وزيادة معارفهم، ومعلوماتهم.
- 2- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية للمتدربين نحو العمل والموظفين معهم.
- 3- تمكين الموظفين من مواكبة ومستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
- 4- يعتبر التدريب وسيلة لتحفيز الموظفين للترقية وزيادة التنافس الإيجابي فيما بينهم.

#### أنواع التدريب:

يتخذ التدريب العديد من الأشكال والأنواع المختلفة، معتمدا على الأهداف والفئة المستهدفة، والمدة الزمنية، وغيرها من العوامل التي تتحكم في مساره وهيئته، ويمكن تصنيف التدريب إلى:

**أولاً-التدريب حسب الزمان:** فمنه ما يتم قبل الالتحاق بالعمل وأشكاله التدريب التوجيه أو التمهيدي التي يتم فيه توجيه المتدربين بشكل عام على القوانين السائدة في المنظمة، والقواعد والأخلاق السلوكية، وكل ما يتعلق بالشؤون التنظيمية، أما النوع الآخر فهو التدريب على العمل ويتم إعلام المتدرب بواجباته ومهامه الوظيفية، وتنفيذها تحت إشراف المديرين ومراقبتهم (رضا، 2013، 101)، التدريب خلال الخدمة: ويتم بعد الالتحاق بالعمل والغرض منه صقل خبرات الموظف وأحاطته بما هو جديد من تطورات تمكنه من تحسين إداءه الوظيفي من خلال تحسين أساليب العمل وطريقة (ميلود، وتوزان، 2022، 692).

**ثانياً - التدريب من حيث المكان:** وهو نوعين أما النوع الأول يتم داخل المنظمة التي يعمل بها المتدرب وينحصر بها التدريب بتجارب الموظفين والمتدربين فيها وعدم تعاضم الخبرات فيها. أما النوع الثاني وهو الذي يجري خارج حدود المنظمة ما يمكن من تبادل الخبرات والمهارات مع المنظمات الأخرى، ومع الموظفين فيه (حسنين، 2015، 42).

**ثالثاً - التدريب من حيث الأهداف:** يختلف نوع التدريب تبعاً لاختلاف الهدف، ومنه تدريب تحديد المعلومات، الغرض بتحديد أو إضافة معلومات للموظف وخاصة عندما يكون هناك أساليب عمل جديدة أو تكنولوجيا وأنظمة متطورة، والتي تساعد في أداء مهامه، ما يجعله على دراية تامة بكل ما هو جديد في الوظيفة التي يشغلها، وكيفية أداءه للواجبات المطلوبة منه. أو تدريب بغرض المهارات، ويراد به تنمية قدرات الإداريين، على أداء عدد من المهمات المعينة المستقبلية، وزيادة كفاءتهم في الأداء والإدارة لغرض الترقية أو النقل لمكان عمل أخرى. يوجد نوع يسمى التدريب السلوكي، ويكون بغرض إحداث تغييرات في الأنماط السلوكية أو التدريب على سلوكيات جديدة معينة، أو توجيه المتدربين لوجهات نظر معينة واتجاهات معينة في الإدارة متبعة من قبل المديرين في عملهم (حسين، 1999، 196).

### أساليب التدريب:

يعتمد أسلوب التدريب على الهدف المرسوم للبرنامج التدريب، حيث تأخذ الأساليب صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي ومنها ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل ومنها ما هو خارج أوقات العمل، وتجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود أسلوب مثالي للتدريب يصلح اتباعه بصفة عامة. واختيار الأسلوب التدريبي التي يمكن اتباعه في تطوير مهارات وقدرات ومعارف واتجاهات الموظفين في المنظمات هو الأساس في نجاح البرنامج التدريبية. ومن هذه الأساليب أسلوب المحاضرة ويكون المتدرب مستمعاً، وأسلوب دراسة حالة وهي عبارة عن تكليف بدراسة حالة إدارية ومناقشتها، أسلوب مهارات إدارية تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل منظمة لاتخاذ قرار معين، أسلوب التدريب بالممارسة يتم إيفاد المدير إلى مؤسسة أخرى في مجال مختلف عن مجاله ليواجه مشكلة ويحللها خارج إطار المشكلات المختارة ويعرض تقريره في علاج المشكلة بشكل جماعي، أسلوب الندوات (النقاش الجماعي) ويتم فيها عرض مشكلة معينة بمشاركة الجميع، أسلوب المؤتمرات يتم تنمية التفكير الجماعي و الفرد للمتدرب من خلال ما يعرض في المؤتمرات من تجارب وأداء حول مشكلة معينة، أما أسلوب الزيارات الميدانية ويتم فيه زيارة أوليه و الاطلاع المباشر إلى مؤسسات وشركات بهدف التعرف إلى مشكلة معينة وتحليلها، ونجد في أسلوب المحاكاة تعليم المتدرب من خلال إداء العمل المطلوب بمهام وظيفته، وظهر أخيراً أسلوب التدريب عن بعد ويتلقى المتدرب التدريب عن طريق الإنترنت، (محمد، فتاح، 2011، 265). أسلوب التدريب عن طريق استراتيجية العصف الذهني ويطلب فيه من كل شخص التفكير بأكبر عدد ممكن من الأفكار حول مشكلة معينة ومن ثم غربلة الأفكار واختيار الحل المناسب لها.

**خطوات التدريب.** تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل أساسية متتابعة.

**أ - تحديد الاحتياجات التدريبية.** وفيها يتم تحديد أهداف التدريب، والفئة المستهدفة منه مما يساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، كذلك تحديد الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف للموظفين، وتعرف بأنها "مجموعة من التغييرات

المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها والمرشح لها بكفاءة وفاعلية" (الطعاني، 2010، 162).

**ب -تصميم البرامج التدريبية:** بناء على أهداف التدريب، و المعلومات المتوفرة من الاحتياجات التدريبية (الفئة المستهدفة، البرامج التدريبية المتاحة، الاطار الزمني وجهات تنفيذها، وغيرها)، يتم تحديد المادة التدريبية المقدمة للمتدربين، لتلبية متطلبات العمل الذي سيقوم به الأفراد والعاملون، ويجب أن تكون الأهداف واضحة حتى يعرف المدرب ما هو مطلوب منه ويعرف المتدرب ما يجب أن يصل إليه (السكرانة، 2011، 126).

**ج-تنفيذ البرامج التدريبية:** في هذه الخطوة يتم التطرق إلى كل ما يتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية سواء قبل البرنامج التدريبي والتي يتم فيه تحديد الأماكن المقترحة والوقوف على جاهزيتها، ووضع الجداول الزمنية والاتصال بالمتدربين وتأكيد حضورهم، وتسليم محتويات المادة التدريبية للمتدربين، وتحديد أسس تقييم هذا البرنامج. أما أثناء البرنامج التدريبي فيتم في هذه المرحلة تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، لقياس مستوى التعلم من معارف ومهارات تم اكتسبها المتدرب قبل التحاقه بالبرنامج التدريبي، وعن تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة وفرض الرقابة على التنفيذ لجمع الملاحظات الإيجابية والسلبية على البرنامج، وفي نهاية البرنامج التدريبي يتم تقييم المتدربين وذلك لقياس مستوى التعلم من عارف ومهارات اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي.

**د- تقييم البرامج التدريبية:** الغرض من هذه العملية هي التعرف على نقاط الضعف و القوى في البرنامج التدريبي و التخلص من المعوقات التي حالت دون تحقيق الأهداف ، ومن هذه الأدوات و الوسائل التي تستخدم لإجراء عملية التقييم هي عملية الاستقصاء و هي استمارة استطلاع الرأي والتي تعتبر من اكثر الأشكال شيوعاً لأدوات التقييم ، ويوجد نوع آخر من استمارة استطلاع الرأي وتعرف بي قياس الاتجاهات والتي يمكن استخدامها لقياس نتائج البرنامج التدريبي تدريجياً، والتي صمما البرنامج التدريبي لتغيير وجهه نظر الموظفين وهنا يتطلب الأمر عمل قياسات ما قبل وما بعد البرنامج لإظهار التغييرات التي طرأت علي وجهة النظر (الاتجاه). ومن الأدوات المستخدمة في التقييم هي الاختبارات يعد الاختبار أمراً هاماً في تقييم البرامج لإجراء المقارنات قبل وبعد الدورات التدريبية. وهناك نوع آخر يستخدم بكثرة في التقييم وهو تقييم اختبار الأداء وتتيح هذه الاختبارات للمشارك استعراض المهارات " وأحياناً المعلومات أو الاتجاهات " التي تم تعلمها في برامج التدريب وتأتي اختبارات الأداء في شكل ممارسة المهارة أو لعب الأدوار (حسينين، 2001).

### مفهوم الأداء:

في المنظمات للأداء مفاهيم عدة مرتبطة بعملية النجاح والفشل فهو المرآة التي يعكس وضع المنظمة في تحقيق النتائج المرغوبة، وللأداء تعريفات عدة نذكر منها:

1- معني الأداء "القيام بأعمال الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب" (الصرارية، 2009، 71).

2- "يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي تحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة." (محمد، 2001، 209).

4- ويعرف الأداء أيضاً على انه " انعكاس لكيفية تقدم المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها: (العبادي، الطائي، 2011، 240).

## 2-8 معايير الأداء:

هو عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يتولى القيام بمهام معينة، (المري، 2009، 46)، إن معايير الأداء تشمل المعايير الكمية: كمية الإنتاج في زمن محدد مقاس بوحدة رقمية واضحة مثل عدد الملفات المنجزة أثناء ساعات الدوام، والمعايير النوعية وتشمل الجودة في القالب النوعي مثل دقة الأداء ودقة فحص الملف، والسلوك: مثل الالتزام والولاء (الجساسي، 2011، 106).

### أهداف تقييم الأداء في البلديات.

حدد (Rena and Warnerc, M. 2011) مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحديد أوجه القصور في أداء الموظفين وجوانب الضعف في الأداء بالبلديات.
- رفع مستوى أداء البلديات من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- التعرف على الموظفين الصالحين لشغل مناصب قيادية.

### خصائص تقييم الأداء الجيد في البلديات.

أوضح (شنوقي، نورالدين، 2004) مجموعة من الخصائص أهمها:

- أن يخضع جميع الموظفين دون استثناء في البلديات لتقويم الدوري والمستمر وأن يشمل كافة الجوانب (الشخصية، الإدارية، الإنسانية، الفنية) وطبيعة الوظيفة في البلدية.
- أن يعتمد التقويم على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوق بها.
- أن يدرك الرؤساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية لإنجاح عملية تقويم الأداء.
- على المرؤوسين في البلديات إدراك أهمية تقويم الأداء والإيجابيات التي تعود عليهم وعلى تطور الخدمات التي تقدمها البلدية.

### محددات الأداء في البلديات.

أوضح العزاوي، نجم (2010)، مجموعة من المحددات منها:

- أ-عوامل تختص بالموظف.
- القدرات والمهارات - قدرات إنسانية واجتماعية - القدرات الشخصية
- ب-عوامل تختص بالبلدية.
- وجبات ومهام وطبيعة العمل بالبلدية.
- الموارد والإمكانات المادية بالبلدية



-استخدام التكنولوجيا في العمل بالبلدية.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

في هذا الجزء سيتم تحليل البيانات التي تحصل عليها الباحثان من استمارة الاستبيان الإلكترونية والتي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وحيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومنها النسبة المئوية والتكرارات والانحراف المعياري، واختبار (T-TAST) وجدول تحليل التباين **ANOVA TABLE**.

#### المجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الحكم المحلي و موظفي بلديات (أوباري-القرضه-الغريفه-بنت بية-الشرقية-سبها-مرزق-تجرهي-القطرون-الشويرف-زويلة-درج-ريانة-العوينات). أما عينة الدراسة تمثله في المتدربين اللذين خضعوا إلى مجموعة من البرامج التدريبية التي أجريت في مركز تطوير البلديات ودعم اللامركزية طرابلس خلال الفترة 2023/10م الى 2023 /12 م، والبالغ عددها (108) حيث تم توزيع الاستمارة الإلكترونية عليهم وتم الاستجابة من قبل (96) متدرب وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

#### منهج الدراسة:

في هذا الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة، وهو منهج يهتم بدراسة الواقع والظواهر، ويصفها وصفاً دقيقاً، كيفياً وكمياً.

#### أداة جمع البيانات:

جمعت بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان الإلكترونية، التي تكونت من جزئين رئيسيين الجزء الأول يمثل الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية و الوظيفية، أما الجزء الثاني فيمثل محاور الدراسة وقد استخدم مقياس **Likert** الخماسي لقياس العوامل إجابات عينة الدراسة.

#### ثبات الأداة:

يقصد به أن يعطي المقياس المستخدم في هذا الدراسة نفس النتائج إذا ما تم إعادة توزيعها على أفراد العينة في نفس الظروف وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول (1):

الجدول (1) معامل ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.721	14	أثر البرامج التدريبية قصيرة الأجل على أداء الموظفين

بالنظر إلى الجدول (1) نجد أن معامل الثبات جيد لكل بعد من أبعاد الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.721)، مما يعطي طمأنينة تجاه استخدام أداة الدراسة من حيث نسبة الخطأ ودرجة الثبات في النتائج، حيث أنها جاءت أكبر من (0.6)، ومن المعروف أن قيمة معامل الثبات تكون مقبولة إذا كانت أكبر من (0.6)، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح كان الثبات أقوى.

## وصف وتحليل خصائص العينة:

### البيانات الشخصية:

إن وجود المعلومات العامة في الاستبانة يعد جانباً مهماً يوفر ما يفيد تكوين صورة مبدئية عن المستجيبين من حيث المؤهل العلمي، والتخصص، والجنس، والحالة الاجتماعية، والوظيفة، والخبرة، وقد تضمنت الاستبانة بناء على ذلك عدة أسئلة هي: الجنس، والعمر، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات المتحصل عليها، وجهة الترشيح، وعلاوة على ما سبق فإن معرفة هذه الخصائص يجعل من الإجابات المتحصل عليها أكثر فائدة والجدول رقم (2) يوضح توزيع خصائص أفراد العينة.

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (الشخصية).

المتغير	البيان	التكرار	%
النوع (الجنس)	ذكر	69	71.9
	انثي	27	28.1
العمر	من 20 سنة إلى اقل من 30	13	13.5
	من 30 سنة إلى اقل من 40	41	42.7
	من 40 سنة إلى اقل من 50	32	33.3
	من 50 سنة فما فوق	10	10.4
الوظيفة الحالية	مدير	49	51.0
	مساعد مدير	7	7.4
	رئيس قسم	20	20.8
	موظف	20	20.8
المؤهل العلمي	ماجستير / دكتوراة	4	4.2
	ليسانس / بكالوريوس	35	43.6
	معهد عالى	29	30.2
	معهد متوسط	21	21.9
	ثانوية عامة	7	7.3
عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها	دورة واحدة	41	42.7
	دورتان	22	22.9
	ثلاث دورات	13	13.5
	اكثر من ذلك	20	20.8
الترشح	الوزارة	13	13.5
	البلدية	83	86.5
الإجمالي		96	%100

يلاحظ من الجدول (2) النقاط التالية:

أ- **العمر:** يتبين من الجدول (2) أن الفئتين العمريتين ما بين (من 30 إلى اقل من 50 سنة) شكلت النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث كانت النسبة (76%)، أما الفئة الأقل فكانت للفئة العمرية ما فوق 50 سنة والتي وصلت (10%) ويليها من حيث النسبة الأقل الفئة العمرية من 20 إلى اقل من 30 سنة وكانت النسبة (13%)، ويتضح من الجدول السابق أن الترشيح يربط بين الشباب والخبرة.

ب- **الوظيفة الحالية:** من خلال الجدول (2) أن أفراد العينة من موظفي الإدارة الدنيا والوسطي شكلت النسبة الأقل حيث وصلت نسبة كل إدارة إلى (20.8%)، أما موظفي الإدارة العليا فكان لهم النصيب الأكبر في الترشيح للدورات التدريبية حيث وصلت نسبتها إلى (58.4%).

د- **المؤهل العلمي:** من خلال الجدول (2) يتضح أن حملة البكالوريوس وما يعادلها من المعهد العالي يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث كانت نسبتهم (76.6%)، أما النسبة الأقل فكانت من حاملي المؤهلات العليا ما بين الدكتوراة والماجستير بنسبة (4%)، بينما حملة مؤهل المعهد المتوسط والثانوية العامة وصلت نسبتهم إلى (29.2%)، وهذا مؤشر جيد للثقة في فهم عينة الدراسة لفقرات الاستبيان.

هـ- **عدد الدورات التدريبية:** يوضح الجدول رقم (2) توزيع عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها أفراد عينة الدراسة، فنجد أن من تحصل على دورة واحدة وصلت نسبتهم إلى (42.7%)، أما من تحصل على ثلاث دورات فأكثر فكانت نسبتهم (41.2%)، وباقي أفراد العينة المتمثلة في دورتين وكانت النسبة (13.5%)، مما يشير إلى تكرار الموظفين المرشحين للدورات من قبل البلدية أو الوزارة.

و- **الترشيح:** يلاحظ من الجدول (2) بانه الغالبية العظمى من افراد عينة الدراسة تم ترشيحهم من البلديات حيث وصلت نسبتها إلى (8.6%) أما باقي أفراد العينة تم ترشيحهم من الوزارة والذي بلغت نسبتها (13.5%).

**تحليل فقرات الاستبيان:**

لأهمية هذا الأسلوب في إعطاء مؤشرات عن نتائج الدراسة، فقد تم احتساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة كما هي موضحة في الجداول الآتية:

من الجدول (3) نجد أن أغلب الفقرات جاءت بتقييم جيد جداً، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بقيمة (3.72) أي جيد جداً، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن التدريب يؤثر على كفاءة وأداء الموظفين.

الجدول (3) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توافق التدريب مع مجال العمل	4.06	.7652	جيد جداً
2	كمية المعلومات المكتسبة من التدريب	3.99	.8143	جيد جداً
3	الاستفادة النظرية من التدريب	3.79	.9394	جيد جداً
4	الاستفادة العملية من التدريب	3.78	.9537	جيد جداً
5	مدى رضاك على مدة التدريب	2.84	1.3165	جيد
6	مدى رضاك على الأساليب المتبعة في التدريب	3.80	.9472	جيد جداً
7	مدى رضاك على كفاءة المدربين	4.37	.8094	ممتاز
8	مدى رضاك على المحتوى التدريبي	3.80	.9361	جيد جداً
9	مدى رضاك على الخدمات المقدمة لك أثناء التدريب	3.55	1.1686	جيد جداً
10	إمكانية تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب في مجال عملك	3.53	.9398	جيد جداً
11	توفر الإمكانيات لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب في مجال عملك	2.92	1.2538	جيد
12	مدى تأثير التدريب على كفاءتك في العمل	3.81	.7006	جيد جداً
13	مدى التحسن في كفاءة عملك نتيجة المهارات المكتسبة من التدريب	3.83	.8035	جيد جداً
14	مدى تحسن مستواك الوظيفي نتيجة التدريب	3.39	.7711	جيد
	المحور كامل	3.72	.6627	جيد جداً

تساؤلات الدراسة:

أ-التساؤل الرئيسي:

ما أثر البرامج التدريبية قصيرة الأجل على أداء الموظفين في البلديات؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) أثر البرامج التدريبية قصيرة الأجل على أداء الموظفين في البلديات

الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
جميع الفقرات	96	3.72	.663	10.572	.000

من الجدول (4) نجد أن مستوى الدلالة جاء بقيمة (0.000)، أي أقل من (0.005) وهذا يعني أن هناك أثر للبرامج التدريبية قصيرة الأجل على أداء الموظفين في البلديات.

ب-التساؤلات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب وأداء

موظفي البلديات.

جدول (5) أثر المعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب على أداء الموظفين.

الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
كمية المعلومات المكتسبة من التدريب	3.990	.8143	%79.79

من الجدول (5) نجد أن المتوسط الحسابي جاء بقيمة (3.99) ونسبته (%79.79) وهذا يدل على أن كمية المعلومات المكتسبة جيدة جداً وأن للمعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب له علاقة مع أداء الموظفين في البلديات  
**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق حول أثر التدريب على كفاءة الموظفين تعزى لمتغير جهة الترشيح؟  
وللإجابة على هذا التساؤل استخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (6) لإيجاد الفروق بين جهة الترشيح حول أثر التدريب على أداء الموظفين

المتغيرات	جهة الترشيح	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة t	مستوى الدلالة
التدريب أداء الموظفين	الوزارة	13	.141	3.24	.0.572	.568
	البلدية	83	.655	3.65		

من الجدول (6) نجد أن مستوى الدلالة لمتغير جهة الترشيح حول أثر التدريب على أداء الموظفين جاء بقيمة (0.568) وهي أكبر من (0.050)، وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق بين متوسطات آراء العينة حول تأثير التدريب على أداء وكفاءة الموظفين تعزى لمتغير جهة الترشيح.  
**2- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق حول أثر التدريب على كفاءة الموظفين يعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة على هذا التساؤل استخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (7) اختبار (T) لإيجاد الفروق بين متغيري الجنس حول أثر التدريب على أداء العاملين

المتغيرات	الجنس	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة t	مستوى الدلالة
التدريب أداء الموظفين	ذكر	69	.623	3.54	4.632	.000
	أنثى	27	.540	3.17		

من الجدول (7) نجد أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس حول أثر التدريب على أداء الموظفين جاء بقيمة (0.000) وهي أصغر من (0.050)، وهذا يدل على أنه يوجد فروق بين متوسطات آراء العينة حول تأثير التدريب على أداء وكفاءة الموظفين تعزى لمتغير الجنس، وبالرجوع للجدول السابق نجد أن الفروق لصالح الذكور؛ حيث أن المتوسط الحسابي جاء بقيمة (3.54) في حين أن المتوسط الحسابي للإناث جاء بقيمة (3.17).

جدول (8) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمتغير العمر

المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	العمر
3.698	.5177	13	من 20 إلى أقل من 30 سنة
3.537	.7340	41	من 30 إلى أقل من 40 سنة
4.004	.5870	32	من 40 إلى أقل من 50 سنة
3.543	.4692	10	من 50 سنة فما فوق
3.715	.6627	96	المجموع

جدول (9) اختبار (anova) لإيجاد الفروق بين متغيرات العمر حول أثر التدريب على أداء الموظفين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	4.287	1.429	3.512	.018
	داخل المجموعات	37.433	.407		
	المجموع	41.719			

من الجدول (9) نجد أن مستوى الدلالة لمتغير العمر حول أثر التدريب على أداء الموظفين جاء بقيمة (0.018). وهي أصغر من (0.050)، وهذا يدل على أنه يوجد فروق بين متوسطات آراء العينة حول تأثير التدريب على أداء وكفاءة الموظفين تعزى لمتغير العمر، وبالرجوع للجدول السابق نجد أن الفروق جاءت لصالح الذين تراوحت أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، بمتوسط حسابي قدره (4.004).

جدول (10) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمتغير الوظيفة

المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	الوظيفة الحالية
3.727	.7022	49	مدير
3.296	.9542	7	مساعد مدير
3.925	.4638	20	رئيس قسم
3.621	.5715	20	موظف
3.715	.6627	96	المجموع

من الجدول (11) نجد أن مستوى الدلالة لمتغير الوظيفة الحالية وحول أثر التدريب على أداء الموظفين جاء بقيمة (0.156). وهي أكبر من (0.050)، وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق بين متوسطات آراء العينة حول تأثير التدريب على أداء وكفاءة الموظفين تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول (11) اختبار (anova) لإيجاد الفروق بين متغيرات الوظيفة حول أثر التدريب على أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	2.294	.765	1.784	0.156
	داخل المجموعات	39.425	.429		
	المجموع	41.719			

جدول (12) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط
ماجستير / دكتوراة	4	.4962	2.625
ليسانس / بكالوريوس	35	.5985	3.465
معهد عالي	29	.5354	3.931
معهد متوسط	21	.6766	3.976
ثانوية عامة	7	.5228	3.908
المجموع	96	.6627	3.715

جدول (13) اختبار (anova) لإيجاد الفروق بين متغيرات المؤهل العلمي حول أثر التدريب على أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	9.982	2.495	7.155	.000
	داخل المجموعات	31.738	.349		
	المجموع	41.719			

من الجدول (13) نجد أن مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي حول أثر التدريب على أداء الموظفين جاء بقيمة (0.000) وهي أصغر من (0.050)، وهذا يدل على أنه يوجد فروق بين متوسطات آراء العينة حول تأثير التدريب على أداء وكفاءة الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالرجوع للجدول السابق نجد أن الفروق جاءت لصالح الذين يحملون مؤهل (معهد متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (3.976).

3- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق حول أثر التدريب على كفاءة الموظفين يعزى لمتغير عدد الدورات؟

جدول (14) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعدد الدورات

عدد الدورات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط
دورة واحدة	41	.7474	3.667
دورتان	22	.6148	3.565
ثلاث دورات	13	.6511	3.819
أكثر من ذلك	20	.5055	3.911
المجموع	96	.6627	3.715

جدول رقم (15) اختبار (anova) لإيجاد الفروق بين متغيرات عدد الدورات حول أثر التدريب على أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد الدورات	بين المجموعات	1.495	.498	1.140	0.337
	داخل المجموعات	40.225	.437		
	المجموع	41.719			

من الجدول رقم (15) نجد أن مستوى الدلالة لمتغير عدد الدورات التدريبية حول أثر التدريب على أداء الموظفين جاء بقيمة (0.337) وهي أكبر من (0.050)، وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق بين متوسطات آراء العينة حول تأثير التدريب على أداء وكفاءة الموظفين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

### النتائج

من خلال تحليل متغيرات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت الدراسة بأنه البرامج التدريبية قصيرة الأجل له أثر جيد على أداء الموظفين في البلديات.
- 2- من نتائج الدراسة تبين ان المعلومات والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية له أثر كبير على أداء الموظفين في البلديات.
- 3- كانت الفئة العمرية التي تتراوح بين (40 الى اقل من 50 سنة) هي الفئة الأكثر استفادة من البرامج التدريبية، ويرجع ذلك الى المزيج بين المسؤولية والخبرة.
- 4- من خلال نتائج الدراسة حول متغير المؤهل العلمي ظهر هناك فروق واضحة في أثر التدريب على أداء الموظفين لصالح اللذين يحملون مؤهل المعهد المتوسط، قد يرجع ذلك إلى البرامج التدريبية الموضوعة تتناسب مع جميع المستويات.
- 5- وجد أن هناك قصور في توفير الإمكانيات لموظفي البلديات لتطبيق المهارات المكتسبة بعد التدريب.
- 6- من خلال نتائج الدراسة أظهرت أن هناك تفاوت في الترشيحات للدورات التدريبية حيث كانت موظفي الإدارة العليا والوسطى النصيب الأكبر في الحصول على الدورات بنسبة تصل إلى (79.20%)، أما موظفي الإدارة الدنيا وصلت نسبتهم إلى (20.85%).
- 7- أظهرت النتائج كذلك أن للذكور من أفراد العينة النصيب الأكبر في الحصول على الترشيحات للدورات التدريبية.

### التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج أوصى الباحثان بما يلي:

- 1- التركيز في تصميم البرامج التدريبية بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب لجميع أفراد العينة مع اختلاف مؤهلتهم العلمية.
- 2- العمل على تقييم أداء موظفين بصورة مستمرة لتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وفقاً للنتائج التقييمية.
- 3- على مركز تطوير البلديات اختيار المدربين من ذوي الكفاءة والخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية لأنها الركيزة الأساسية الذي يتوقف عليها نجاح العملية التدريبية، وكذلك التحديث المستمر للدورات التدريبية.

- 4- على البلديات توفير الإمكانيات المطلوبة للموظفين مما ينعكس على تحسين مستوى الأداء.
- 5- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين في الحصول على الدورات التدريبية.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات في مجال التدريب ودوره في تحسين الأداء للموظفين في المؤسسات الليبية.
- 7- زيادة الفترة الزمنية التي تقام فيها الدورات التدريبية قصيرة الأجل إلى 5 أيام علي الأقل.

#### المراجع:

- 1- أمينة، بودهان (2015)، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين "،رسالة ماجستير ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 2- بن هيبه ولروي (2022م)، "أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية " ، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة أحمد دراية أدرار.
- 3- الجعير، مؤمن خالد، (2022م)، " أثر التدريب على أداء الموظفين في محافظة جرش، مجلة العربية للنشر العلمي، 5، (50)، ص 405، 428.
- 4- حسنين، أحمد جابر. (2015). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للموارد البشرية. عمان -الأردن: دار إلبازوري.
- 5- حسين محمد حسنين، (2001)، أدوات للتقويم في إطار التدريب والتعليم، سلسلة كتب المدرب الفعال، دار مجدلاوي، عمان.
- 6- حسين، صابر، (1999)، "إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،ص196.
- 7- خالد محجوب، عبدالله محمود، (2018)، بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات التعليمية الأدائية لمعلمات التعليم قبل المدرسة أثناء الخدمات لولاية الجزائر -السودان -الدولة للدراسات التربوية و النفسية - المجلد3، العدد 3، ص706.
- 8- رضا، هاشم حمدي. (2013). التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب. عمان-الأردن: دار النشر والتوزيع
- 9- السكارنة، بلال خلف، (2011)، تحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، دارة المسيرة للنش و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
- 10- الصرايرة، خالد. (2009)، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي و الشعور بالأمن في الإدارات الجامعية عمان دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- 11- الطعاني، حسن أحمد، (2010) ، التدريب الإداري المعاصر ، الطبعة 2 ، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.

- 12- العبادي هاشم، ويوسف الطائي. (2011). التعليم الجامعي من منظور اداري (قراءات وبحوث) عمان: دار إلبازوري للنشر و التوزيع .
- 13- العتيبي، أمجاد، منصور (2022م)، دور التدريب في رفع أداء الموظفين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2023م ، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية و القانونية ،6،(14) ، ص99-116.
- 14- العزاوي، نجم (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار إلبازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- محمد، فتاح، (2001)، أثر برامج التدريب في تطوير أداء الموظفين، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد27.
- 16- محمد، راوية حسن، (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية المستقبل، الدار الجامعية.
- 17- المري، ياسر سالم (2009). دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء الموظفين في الإدارة العامة للخدمات الطبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 18- ميلود، عبد الهادي. وتوازن، فاطمة. (2022). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية – دراسة حالة فندق الزينان بتلمسان. مجلة الجزائري لعلوم الإدارة، 18، 2، ص689-704.
- 19- هلسة، محمد احمد، (2020 م)، أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 4، (3)، ص35-58.
- 20- مركز تطوير البلديات ودعم اللامركزية – ليبيا <https://dcsc.ly/> تاريخ الدخول: 2024 /07/27م.

21- Sheeba, M.J., & Christopher, P.B. (2020). Exploring The Role of Training and Development in Creating Innovative Work Behaviors And Accomplishing Non – Routine Cognitive Jobs For Organization Effectiveness Journal of Critical Reviews, 7(4), 263-267.

22- Okechukwu, W. (2017). Influence of Training and Development Employee Performance on Job Satisfaction Among The Staff of School of Technology Management and Logistics, University Utara Malaysia (STML, UUM). Journal of Technology Management and Business, 4(1), 1-16