

Training and Its Role in Enhancing Job Performance: An Applied Study on the Employees of Al-Qardah Al-Shati Municipal Council

Ahmad Tarjem Mohamed Ali*

Department of Management, Higher Institute of Administrative Sciences, Al-Qardah, Al-Shati, Libya

التدريب ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقه على موظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ

*Ahmed Tarjem Mohamed Ali
قسم الادارة، المعهد العالي للعلوم الادارية، القرضة، الشاطئ، ليبيا

*Corresponding author: Tr77jm@gmail.com

Received: December 26, 2025

Accepted: February 02, 2026

Published: February 19, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

The study aimed to examine the impact of training on enhancing the job performance of employees at Al-Qardah Al-Shati Municipal Council. It adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool to collect data from a random sample of 277 employees out of a total population of approximately 900. The study focused on three key dimensions of the training process: training needs assessment, training program design, and training implementation and evaluation, with job performance as the dependent variable. The results revealed that training has a significant positive effect on developing employees' skills and knowledge, enhancing their professional competence, and improving the quality of services provided to citizens. The findings also indicated that systematically assessing training needs, designing structured programs, and implementing them according to well-planned strategies substantially contribute to improving job performance. The study highlights the importance of continuous investment in training as a strategic tool for developing human capital, enhancing organizational efficiency, and achieving citizen satisfaction.

Keywords: Training, Job Performance, Training Needs Assessment, Training Program Design, Training Program Evaluation.

الملخص

هدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية قدرها 277 موظفاً من مجتمع البحث الذي يبلغ حوالي 900 موظف. تناول البحث ثلاثة أبعاد أساسية للعملية التدريبية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، بينما يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع. أظهرت النتائج أن التدريب له تأثير إيجابي وملموس على تطوير مهارات ومهارات الموظفين، وزيادة كفاءتهم المهنية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما بينت البيانات أن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي وتصميم البرامج وتنفيذها وفق استراتيجيات مدققة يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي. أكدت الدراسة أهمية الاستثمار المستمر في التدريب كأداة استراتيجية لتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحقيق رضا المواطنين.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء الوظيفي، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

1. المقدمة

تواجه المؤسسات الخدمية الحكومية تحديات متعددة تتطلب تطوير قدراتها البشرية والتنظيمية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة. وبعد الاستثمار في العنصر البشري عبر برامج تدريبية منهجية من الركائز الأساسية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث لم يعد التدريب نشاطاً ثانوياً بل ضرورة ملحة لمواكبة التطورات السريعة في بيئة العمل والتقنيات الحديثة وتوقعات المواطنين (Hidayat & Aziz, 2022, pp. 2-4). فمن خلال البرامج التدريبية المصممة بعناية، يمكن تطوير معارف ومهارات الموظفين بما يمكنهم من التعامل بكفاءة مع متطلبات وظائفهم المتعددة، وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب تحقق أداء أعلى وقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات البيئية مقارنة بنظيراتها (Rodriguez & Walters, 2017, pp. 206-208).

ويكتسب التدريب أهمية خاصة في القطاع الحكومي، خصوصاً في المؤسسات الحساسة مثل مصالح السجل المدني، التي تقدم خدمات حيوية كالمواليد والوفيات والزواج والطلاق وإصدار الوثائق الرسمية، وتتطلب دقة وكفاءة عالية ومهارات تواصل متقدمة مع المواطنين (Seidle et al., 2016, pp. 604-606). لذا يصبح تدريب موظفي السجل المدني على أحدث الممارسات والتقنيات أمراً ضرورياً لضمان جودة الخدمات وكسب ثقة الجمهور.

وفي مصلحة السجل المدني بتامزاوة، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي من منظور الموظفين أنفسهم، باعتبارهم المعينين مباشرة بالعملية التدريبية. فرأوا هم حول جودة البرامج التدريبية وأثرها على أدائهم اليومي توفر معلومات قيمة لصنع القرار لتطوير استراتيجيات تدريبية أكثر فاعلية وملاءمة لاحتياجات المؤسسة وموظفيها (Elnaga & Imran, 2013, pp. 137-140).

2. المشكلة

يعتبر المجلس البلدي من المؤسسات الحكومية الخدمية ذات الأهمية الخاصة، نظراً لارتباط خدماتها المباشرة بحياة المواطنين. ويستلزم العمل في هذه المجالس مستويات عالية من الدقة والكفاءة والسرعة، إضافة إلى امتلاك مهارات تواصل فعالة لمواجهة تنوع فئات الجمهور. ومع تصاعد متطلبات جودة الخدمات الحكومية والتوجه نحو التحول الرقمي، أصبح من الضروري تعزيز القدرات المعرفية والمهنية والإدارية للعاملين لضمان مواكبة التغيرات وتحقيق الأداء المتميز.(Nor, 2023, pp. 2-4) وتتمثل مشكلة البحث في غياب الفهم العلمي الدقيق للعلاقة بين مكونات العملية التدريبية ومستويات الأداء الوظيفي لدى موظفي هذه المجالس، عليه ومن خلال ما سبق عرضه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما دور التدريب في تعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ؟
وتنقعر منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتدريب، وما المقصود بالأداء الوظيفي؟ ما طبيعة العلاقة بينهما؟
- ما أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ؟
- ما أثر تصميم البرامج التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ؟
- ما أثر تنفيذ وتقديم البرامج التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ؟

3. الفرضيات

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ وتقدير البرامج التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرفة الشاطئ.

4. الأهداف

- يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية المحددة والمتمثلة في:
 - ابراز مفهوم التدريب ومفهوم الأداء الوظيفي والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما.
 - دراسة تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرفة الشاطئ.
 - قياس تأثير تنفيذ البرامج التدريبية وتقديرها على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرفة الشاطئ.

5. الأهمية

تتجلى أهمية هذه الدراسة في دورها العلمي والعملي والمجتمعي، إذ تسهم في تعزيز الأدب العربي في مجال التدريب والأداء الوظيفي من خلال سد فجوة بحثية تتعلق بقطاع مجالس الحكم المحلي (البلديات)، وتقدم إطار نظري ومنهجي يمكن البناء عليه في دراسات مماثلة. كما توفر نتائجها قيمة تطبيقية لإدارة المجلس البلدي القرفة الشاطئ عبر تقدير فعالية البرامج التدريبية الحالية وتوجيهه تطوير سياسات تدريب أكثر كفاءة وترشيداً للموارد. وعلى المستوى المجتمعي، تسهم الدراسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال رفع كفاءة الموظفين وتعزيز قدرتهم على إنجاز المعاملات بفاعلية، مما يدعم رضا المواطنين ويعزز الثقة بالمؤسسات الحكومية.

6. منهج البحث

يشكل المنهج الوصفي التحليلي الإطار المنهجي الرئيسي لهذا البحث، حيث يستخدم لوصف مفهوم التدريب والأداء الوظيفي وتتبع طبيعة العلاقة بينهما نظرياً وعملياً.

7. مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المجلس البلدي القرفة الشاطئ، والذين يشغلون مختلف الوظائف الإدارية والفنية في المصلحة. ويشمل ذلك الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية من الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية، والعاملين في مختلف الأقسام والوحدات الإدارية. ووفقاً للبيانات الرسمية المتاحة لدى إدارة المجلس، يبلغ العدد الإجمالي لموظفي المجلس حوالي (900) موظفاً موزعين على مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية.

- عينة البحث

نظراً لحجم مجتمع البحث المحدود نسبياً، ولضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والديموغرافية بشكل عادل، سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وفقاً لجدول مورغان، حيث سيتم توزيع أداة البحث (الاستبانة) على جميع أفراد عينة البحث.

8. أساليب جمع البيانات

يعتمد البحث على مصدرين رئيسيين للبيانات، هما:

البيانات الثانوية: تشمل البيانات الثانوية المعلومات المستقاة من الأدبيات المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتتضمن الكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير، والدوريات العلمية المحكمة المحلية والإقليمية والدولية، ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة في الجامعات العربية والأجنبية، وأوراق المؤتمرات العلمية والندوات المتخصصة. وتستخدم هذه المصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، وفهم المفاهيم الأساسية وأبعادها، واستعراض الدراسات السابقة والاستفادة من نتائجها ومنهجياتها، وصياغة فرضيات الدراسة بناءً على الأطر النظرية السائدة.

- البيانات الأولية: تمثل البيانات الأولية المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد عينة البحث وذلك باستخدام الأداة الرئيسية (الاستبانة)

- متغيرات البحث

- المتغير المستقل (التدريب) ويتضمن الأبعاد الثلاثة الآتية:
 - البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - البُعد الثاني: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
 - البُعد الثالث: تقييم ومتابعة العملية التدريبية.
- المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

9. حدود البحث

تعمل الحدود المختلفة للبحث على تحديد نطاقه ومجاله بشكل واضح، مما يساعد على تفسير النتائج بشكل صحيح وتحديد إمكانيات تعميمها، وتشمل هذه الحدود:

- الحد الموضوعي: تقصر الدراسة على دراسة دور التدريب في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث يتم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للعملية التدريبية وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم ومتابعة العملية التدريبية.
- الحد المكاني: تطبق هذه الدراسة على المجلس البلدي القرصنة الشاطئ، وتقصر على الموظفين العاملين في هذا المجلس تحديداً.
- الحد الزماني: تم جمع البيانات الميدانية للدراسة خلال العام 2026.
- الحد البشري: تقصر الدراسة على وجهات نظر الموظفين العاملين في المجلس البلدي القرصنة الشاطئ.

10. الدراسات السابقة

- دراسة منصر وعبد الله سراع(2025) بعنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية.

تناولت هذه الدراسة الحديثة قضية محورية تتعلق بمساهمة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الشاملة في تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية العليا، منطلقة من إشكالية واقعية تتمثل في التحديات الكبيرة التي تواجهها الجامعات اليمنية في تحقيق معايير الجودة والتميز المؤسسي في ظل محدودية الموارد وضعف الاستثمار في التطوير البشري المنهجي. ركزت المشكلة البحثية على الفجوة الواضحة بين الممارسات الفعلية لتنمية الموارد البشرية والمتطلبات الحديثة للأداء المؤسسي المتميز في القطاع الأكاديمي. هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة التكاملية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير، التخطيط الوظيفي، إدارة المواهب، وتقدير الأداء من جهة، ومؤشرات الأداء المؤسسي الشاملة من جهة أخرى، بالإضافة إلى قياس درجة تأثير كل بُعد من أبعاد التنمية البشرية على جوانب الأداء المختلفة. اشتملت المتغيرات الرئيسية على المتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية بأبعادها المتعددة التي تشمل التدريب والتطوير الوظيفي، نظم الحوافز والمكافآت، وال�能 الإداري، فيما تمثل المتغير التابع في الأداء المؤسسي بمكوناته كالفاعلية التنظيمية، الكفاءة الإنتاجية، والقدرة على الابتكار. ارتكزت الدراسة على فرضية أساسية تقول بوجود تأثير معموي لتنمية الموارد البشرية على تحسين مستويات الأداء المؤسسي، وتفرعت منها فرضيات فرعية اختبرت تأثير كل بُعد على حدة. طبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية طبقية بلغت ثلاثة وخمسة وأربعين فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، وتم اختيارهم بطريقة تضمن التمثيل المتساوٍ للتخصصات والمستويات الأكاديمية والإدارية. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة ممارسات تنمية الموارد البشرية وتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، حيث كان للتدريب والتطوير المستمر الأثر الأكبر في تعزيز الفاعلية التنظيمية. أوصت الدراسة ببني استراتيجيات متكاملة لتنمية الموارد البشرية تشمل بناء منظومة تدريبية مستدامة مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية، وإنشاء وحدات متخصصة في إدارة المواهب والتخطيط للمسار الوظيفي، بالإضافة إلى تطوير نظم تقييم موضوعية تربط بين الأداء الفردي والمؤسسي.

- دراسة المائل وآخرون(2024) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي.

عالجت هذه الدراسة إشكالية بحثية معاصرة تدور حول مدى إسهام الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الخدمية الحكومية، حيث انطلقت من واقع يشير إلى تباين واضح في مستويات الأداء المؤسسي رغم تطبيق سياسات مشابهة في إدارة الموارد البشرية. تمثلت المشكلة الأساسية في التساؤل عن العوامل التي تجعل بعض الممارسات أكثر فاعلية من غيرها في دفع المؤسسات نحو التميز، وما إذا كان التدريب والتطوير يشكلان المحرك الرئيسي ضمن هذه المنظومة. استهدفت الدراسة بشكل رئيسي تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتعددة وبين تحقيق معايير التميز المؤسسي، وقياس درجة تأثير كل ممارسة على حدة على مؤشرات التميز المختلفة، بالإضافة إلى استطلاع آراء الموظفين حول فاعلية السياسات المطبقة في مؤسساتهم. تضمنت المتغيرات الأساسية المستقل المتغير المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الستة وهي الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحواجز والمكافآت، التخطيط الوظيفي، وإدارة العلاقات، فيما تمثل المتغير التابع في التميز المؤسسي بمحاوره المتعلقة بتميز القيادة، تميز العمليات، وتميز الخدمات المقدمة. اعتمدت الدراسة على فرضية مركزية مفادها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتطرفة تؤثر إيجابياً على تحقيق التميز المؤسسي، وانبثقت منها فرضيات فرعية متعددة تختبر تأثير كل ممارسة. طُبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة شملت مئتين وأربعة عشر موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والتتنفيذية العاملين في الهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي الليبي، حيث تم اختيارهم بطريقة تضمن تمثيل كافة الأقسام الوظيفية. أسفرت النتائج الإحصائية عن وجود تأثير معنوي قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، وكان للتدريب والتطوير المنظم إلى جانب نظم تقييم الأداء العادلة التأثير الأكبر في تحقيق معايير التميز. أوصت الدراسة بتصميم استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية تعطي أولوية للاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر، وتطوير أنظمة تقييم شفافة تربط بين الأداء الفردي والمؤسسي، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التميز والابتكار داخل المؤسسة من خلال سياسات تحفيزية فعالة.

- دراسة عفيفية وبراهمية (2023) بعنوان: دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية بوشقوف قالمة.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الجوهرى عن مدى فاعلية السياسات التدريبية المعتمدة في المؤسسات الخدمية الأمنية في الارتفاع بمستويات جودة الأداء الوظيفي للعاملين، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاعات الخدمية الحيوية وما تتطلبه من كفاءات متخصصة وقدرات تقنية متعددة. انطلقت الدراسة من افتراض أن القصور في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية قد يؤدي إلى فجوة واضحة بين المهارات الفعلية للموظفين والمتطلبات المعاصرة للوظائف الخدمية المعقّدة. سعت الدراسة بصفة أساسية إلى تحليل الدور الذي تؤديه العمليات التدريبية المنهجية في تعزيز جودة الأداء بأبعاده المختلفة، وتشخيص الواقع التدريبي القائم في وحدة الحماية المدنية من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم، بالإضافة إلى رصد التحديات والمعوقات التي تحد من فاعلية العملية التدريبية. تضمنت المتغيرات البحثية الرئيسية المتغير المستقل المتمثل في التدريب بأبعاده الثلاثة وهي تخطيط البرامج التدريبية، تنفيذ الأنشطة التدريبية، وتقدير العملية التدريبية، في حين شكلت جودة الأداء الوظيفي بمؤشراتها المتعلقة بالدقة، السرعة، الاعتمادية، والكفاءة المتغير التابع. بُنيت الدراسة على فرضية مركزية مفادها وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين التدريب المنظم وتحسين جودة الأداء، وانبثقت منها فرضيات فرعية تتعلق بتأثير كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة المعمقة وطبقت على عينة قصديّة شملت سبعة وستين موظفاً من العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بوشقوف في ولاية قالمة الجزائرية، حيث تم اختيارهم بناءً على خبرتهم ومشاركتهم في البرامج التدريبية. أظهرت النتائج الميدانية وجود تأثير جوهري للممارسات التدريبية على تحسين جودة الأداء الوظيفي، مع إبراز أهمية التخطيط المسبق لاحتياجات التدريبية واستخدام أساليب تقييم موضوعية لقياس الأثر التدريبي. أوصت الدراسة بتطوير استراتيجية

تدریبیة شاملة تتضمن آليات واضحة لتحديد الاحتياجات بدقة، وتعزيز التسويق بين الجهات المعنية بالتدريب لضمان الاستمرارية والتكامل، بالإضافة إلى اعتماد نظام متابعة دوري يربط بين المخرجات التدریبیة والأداء الفعلى في بيئة العمل.

- دراسة العنزي وأخرون (2022) بعنوان: **أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية**.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية جوهرية تتعلق بالحاجة إلى فهم عميق للعلاقة السببية بين الاستثمار في البرامج التدریبیة المتخصصة ومستويات الأداء الفعلى للموظفين في المؤسسات الحكومية ذات الطبيعة الفنية، حيث لوحظ وجود تباين ملحوظ في مستويات أداء العاملين رغم تلقیهم لبرامج تدریبیة متنوعة، مما أثار تساؤلات حول فاعلية أنواع التدريب المختلفة ومدى ارتباطها بالتحسينات الملموسة في الأداء الوظيفي. هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس أثر التدريب بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الدورات التدریبیة على المعلومات الفنية التخصصية، الدورات التدریبیة على المعلومات الإدارية، والتدريب أثناء العمل الميداني على مستويات أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة السعودية، بالإضافة إلى تحديد أي بُعد من أبعاد التدريب يمتلك التأثير الأقوى والأكثر فاعلية في تعزيز الأداء الوظيفي. كما سعت الدراسة إلى استكشاف مدى اختلاف تأثير أبعد التدريب ومستويات الأداء باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين كالعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمرتبة الوظيفية والحالة الاجتماعية. تضمنت المتغيرات البحثية الأساسية المتغير المستقل وهو التدريب بأبعاده الثلاثة المحددة، فيما شكل الأداء الوظيفي بمشراته الكمية والنوعية التابع الرئيسي للدراسة. بُنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الإحصائية التي افترضت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لكل بُعد من أبعاد التدريب على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة عشوائية بلغت سبعة وسبعين موظفاً من أصل مئتين وخمسين موظفاً يعملون في مصلحة مطابع الحكومة السعودية، وجميعهم من المواطنين السعوديين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية. أظهرت النتائج الإحصائية المستخرجة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS أن التدريب يؤدي بشكل فعال إلى تحسين معارف ومهارات العاملين ويساهم بشكل ملحوظ في تجديد المعلومات وتحديثها بما يواكب التطورات التقنية والإدارية المتتسارعة، كما أوضحت النتائج أن التدريب أثناء الخدمة يساعد بشكل خاص على اكتساب اتجاهات إيجابية نحو العمل ويعزز من الانتماء المؤسسي. كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين التدريب بكافة أبعاده ومستويات الأداء الوظيفي، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب ثُعزى للمتغيرات الديموغرافية المدروسة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التدريب المختلفة في مصلحة مطابع الحكومة وسائر مؤسسات القطاع العام السعودي، والتطبيق الميداني الفعال لأبعد التدريب من أجل ضمان كفاءة وفعالية ونزاهة البرامج التدریبیة في تطوير أداء الموظفين، بالإضافة إلى ضرورة توفير مؤشرات أداء محددة وواضحة وعلى درجة عالية من الكفاءة والموضوعية لتقييم أداء الموظفين بناءً عليها بشكل عادل ودقيق.

- دراسة الجوبri وأخرون (2021) بعنوان **أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام: دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة**.

تناولت هذه الدراسة إشكالية محورية تتعلق بمدى تأثير البرامج التدریبیة المقدمة لموظفي القطاع الحكومي على كفاءة إدارة أدائهم الوظيفي، حيث انطلقت من افتراض أساسی مفاده أن ضعف الممارسات التدریبیة الحالية قد يشكل عائقاً أمام تحقيق المستويات المثلثة للأداء المؤسسي في القطاعات الخدمية الحكومية. سعت الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس الآثار الفعلى للتدریب بأبعاده المتنوعة على مستويات الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى استكشاف العلاقات الارتباطية بين جودة المحتوى التدریبی وفاعلية أساليب التنفيذ من جهة، ومؤشرات الإنتاجية والكفاءة المهنية من جهة أخرى. ارتكزت الدراسة على مجموعة من المتغيرات الأساسية شملت المتغير المستقل المتمثل في التدريب بمكوناته الثلاثة وهي تحديد الاحتياجات التدریبیة، تصميم البرامج التدریبیة، وتقييم فاعلية التدریب، في حين تمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي بأبعاده المتعددة كالإنتاجية والجودة والالتزام الوظيفي. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفياً تحلیلیاً يستند إلى الفرضية

الرئيسية القائلة بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي، وتفرعت عنها فرضيات فرعية تختبر تأثير كل بُعد من أبعاد التدريب على حدة. طُبقت الدراسة على عينة قصدية بلغت مئة وخمسة وأربعين موظفًا من العاملين في فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة، حيث تم اختيارهم وفقاً لمعايير محددة تضمن تمثيلهم لمختلف المستويات الإدارية والوظيفية. خلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي ملموس وذي دلالة معنوية للبرامج التدريبية على مستويات الأداء الوظيفي، مع تفاوت في درجة التأثير بين الأبعاد المختلفة، حيث أظهرت عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج بشكل علمي التأثير الأقوى. أوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات حديثة في تحليل الاحتياجات التدريبية تعتمد على معايير موضوعية دقيقة، وتطوير نظام متكامل لمتابعة وتقدير مخرجات التدريب بشكل دوري، بالإضافة إلى زيادة الاستثمار في البنية التحتية التدريبية وتأهيل الكوادر المتخصصة في مجال التطوير والتنمية البشرية.

- دراسة الرشيد (2018) بعنوان: التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

عالجت هذه الدراسة إشكالية بحثية تتمثل حول العلاقة التفاعلية بين الاستثمار في البرامج التدريبية المتطورة وبين تنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية الحكومية. انبثقت المشكلة من ملاحظة تراجع مستويات المبادرة والتفكير الخلاق لدى الكوادر الإدارية رغم وجود برامج تدريبية متعددة، مما أثار تساؤلات حول مدى ملاءمة المحتوى التدريسي المقدم لتحفيز الإبداع الإداري. هدفت الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين التدريب بأنماطه المختلفة والإبداع الإداري بمكوناته المتعددة، والكشف عن درجة تأثير كل نمط تدريسي على تعزيز السلوكيات الإبداعية، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التدريبية المنشودة في تنمية الإبداع. شملت المتغيرات الرئيسية للدراسة المتغير المستقل وهو التدريب بأبعاده المتمثلة في المحتوى التدريسي، الأساليب والوسائل التدريبية، والمدربون والمشرفون، أما المتغير التابع فتمثل في الإبداع الإداري بعناصره الأساسية كالطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصلة، والحساسية للمشكلات. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الإحصائية التي افترضت وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التدريب ومكونات الإبداع الإداري. طُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية ضمت مئتين وثمانين موظفًا إدارياً من مختلف المستويات الوظيفية العاملين في قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب الكويتي. أسفرت النتائج الإحصائية عن وجود علاقة طردية قوية بين جودة البرامج التدريبية ومستويات الإبداع الإداري، حيث أظهرت البيانات أن تطوير المحتوى التدريسي وتنوع الأساليب التدريبية يسهمان بشكل ملحوظ في تعزيز القدرات الإبداعية. أوصت الدراسة بإعادة هيكلة البرامج التدريبية لتتضمن محاور متخصصة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، واعتماد منهجيات تدريبية تفاعلية تحفز المشاركين على التفكير النقدي والمبادرات، بالإضافة إلى تأهيل المدربين في استخدام تقنيات حديثة لاستثارة الإبداع لدى المتدربين.

أولاً: الإطار النظري

1. الفصل الأول: التدريب

1.1 مفهوم التدريب وتطوره التاريخي

يعتبر التدريب أحد الركائز الجوهرية التي ترتكز عليها المنظمات الحديثة في سعيها نحو تطوير قدراتها التنافسية وتعزيز كفاءتها التشغيلية. (جميل، 2016، ص 56-58).

ويعرف التدريب بأنه منظومة متكاملة من الأنشطة والإجراءات المدروسة التي تسعى لسد الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المنشود، من خلال إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات الأفراد ومهاراتهم المهنية. ويعرف التدريب أيضاً بأنه عملية ديناميكية مستمرة لا تقتصر على مرحلة زمنية محددة، بل تمتد لتشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للعامل، بدءاً من التحاقه بالعمل وحتى نهاية خدمته. وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين نقلة نوعية في النظرة إلى التدريب، حيث تحول من كونه نفقة تتحملها المنظمة إلى استثمار استراتيجي طويل المدى في رأس المال البشري، وهذا التحول الجوهري، موضحة

أن المنظمات المعاصرة أصبحت تنظر إلى التدريب كأداة محورية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتتسعة والتحولات الجذرية في بيئة الأعمال العالمية.

2.1 أهداف وأهمية التدريب

- اهداف التدريب

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال برامجها التدريبية، وتشمل هذه الأهداف في منظومة متكاملة تخدم كلاً من الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء. ومن الناحية التطبيقية فإن التدريب يسهم بفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تزويدهم بالمعارف النظرية والمهارات العملية التي تمكنهم من إنجاز مهامهم بدقة وسرعة أعلى. كما أن التدريب يلعب دوراً محورياً في رفع معنويات العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء التنظيمي، نظراً لأنه يعبر عن اهتمام المنظمة بتطويرهم المهني واستثمارها في مستقبلهم الوظيفي، هذا ويمكن حصر أهداف التدريب في الآتي:

- تمكين العاملين من اكتساب الكفايات الالزمة لتلبية متطلبات أدوارهم الوظيفية الراهنة والمستقبلية.
- إعداد العاملين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والتقلبات المتوقعة.
- تزويذ العاملين بالمعارف النظرية والمهارات العملية لإنجاز مهامهم بدقة وسرعة أعلى.
- تعزيز شعور العاملين بالانتماء التنظيمي من خلال اهتمام المنظمة بتطويرهم المهني (الهوني، 2015، ص 128-130).

- أهمية التدريب

تتجلى أهمية التدريب في المنظمات المعاصرة من خلال عدة أبعاد استراتيجية.

- على المستوى الفردي

- تعزيز ثقة العاملين بقدراتهم المهنية والشخصية.
- تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.
- الانعكاس الإيجابي على جودة مخرجات العمل.
- إمداد الأفراد بآليات التعامل مع الضغوط المهنية في البيئات التنظيمية الصعبة.
- زيادة القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتزايدة.
- تحسين الصحة العامة للعاملين ورفع مستويات رضاهما الوظيفي.

- على المستوى التنظيمي

- المساهمة في خفض معدلات دوران العمل والغياب.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات المحيطة.
- تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة وتطلعات العاملين.
- تنمية المهارات القيادية لدى الكوادر الواعدة من خلال البرامج التدريبية المصممة بعناية.
- إعداد صف من القيادات الإدارية القادرة على تحمل المسؤوليات المستقبلية وضمان الاستدامة على المدى البعيد (حيدر، 2024، ص 145-148).

3.1 أنواع التدريب

يمكن تلخيص أنواع التدريب في المؤسسات في النقاط الآتية:

ينقسم التدريب حسب الهدف إلى تدريب تمهيدي، وتدريب أثناء الخدمة، وتدريب قيادي، وتدريب تصحيحي وتحويلي. كما يصنف حسب مكان التنفيذ إلى تدريب داخل العمل وتدريب خارجه. ومن حيث الأسلوب، يشمل التدريب العملي، والنظري، والإلكتروني، والتدريب بالمحاكاة وورش العمل. أما من حيث المدة، فيكون قصيراً أو متوسطاً أو طويلاً المدى، ويختلف أيضاً حسب المستوى الوظيفي ليشمل تدريب الموظفين الجدد والتنفيذيين والمشرفين والقيادات. وتسهم هذه الأنواع مجتمعة في تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة (أرحيم، 2002، ص 65).

2. الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي حجر الزاوية في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يشكل المحصلة النهائية لجهود العاملين ومدى قدرتهم على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمنظمة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطه المباشر بالفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية.

1.2 مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المركبة التي تداخل فيها أبعاد متعددة مما جعله موضوع اهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا تعريفات متنوعة تعكس تطور الفكر الإداري المعاصر فقد عرّف (Latham 1988, p. 548) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في سياق عمله، والتي تعكس مستوى إنجازه للمهام الموكلة إليه وفقاً للمعايير المحددة من قبل المنظمة.

2.2 مكونات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يمثل التفاعل الدинاميكي بين قدرات الفرد ومهاراته وعارفه من جهة، وبين متطلبات الوظيفة والبيئة التنظيمي من جهة أخرى، ويتضمن هذا المفهوم عدة مكونات أساسية تتمثل في:

- المعرفة والمهارات
- الكفاءة في إنجاز المهام
- السلوك الوظيفي
- المبادرة والإبداع
- القدرة على حل المشكلات
- التواصل والعلاقات الشخصية
- الالتزام والدافعية
- القدرة على التكيف والمرنة
- الإنتاجية
- التطوير الذاتي المستمر (الطراونة والشرعية، 2017، ص. 156).

2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتشكل الأداء الوظيفي نتيجة تفاعل معقد بين مجموعة متنوعة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

- العوامل الفردية

تشمل العوامل الفردية مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية التي يمتلكها العامل وتؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائه، ومن هذه العوامل (القدرات العقلية والمهارات التقنية، والسمات الشخصية مثل الضمير الحي والافتتاح على الخبرة، والدافعة للإنجاز والرغبة في التطور الذاتي، بالإضافة إلى المستوى التعليمي والخبرات المهنية المتراكمة). (السكارنة وأبو تايه، 2021، ص 201).

- العوامل التنظيمية

تشكل العوامل التنظيمية مجموعة الظروف والممارسات الداخلية التي توفرها المنظمة وتؤثر على أداء عاملها، وهذه العوامل تتضمن أنظمة الحوافز والمكافآت، وأساليب القيادة والإشراف، وثقافة المنظمة وقيمها.

- العوامل البيئية

أما العوامل البيئية فتشمل المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر بطرق مباشرة وغير مباشرة على أداء عاملية، حيث إن هذه العوامل تتضمن الظروف الاقتصادية العامة، والمنافسة في سوق العمل، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات القانونية والتنظيمية، بالإضافة إلى القيم الثقافية والاجتماعية السائدة. وتؤثر هذه المتغيرات على توقعات العاملين ومستويات رضاهم وأدائهم (القططاني والعامری، 2020، ص 567).

3.2 نماذج قياس وتقدير الأداء الوظيفي

تقدير الأداء الوظيفي يعد من أهم الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسات على قياس إنتاجية موظفيها وتطوير أدائهم. هناك العديد من النماذج والأساليب المتطورة التي تستخدم لهذا الغرض.

النماذج التقليدية لتقدير الأداء:

نموذج التقييم بالدرجات

هذا النموذج يعتمد على تقييم أداء الموظف في عدة معايير محددة باستخدام مقياس درجات (مثل 1-5 أو 1-10). يتم تحديد مجموعة من الصفات أو السلوكيات الوظيفية ويقوم المقيم بإعطاء درجة لكل منها.

- نموذج المقال الوصفي

في هذا النموذج، يقوم المدير بكتابة تقرير مفصل يصف فيه أداء الموظف، نقاط قوته، مجالات التحسين، والإنجازات المحققة.

- نموذج قوائم المراجعة

يحتوي هذا النموذج على قائمة من العبارات أو السلوكيات المرتبطة بالأداء الوظيفي، ويقوم المقيم بوضع علامة بجانب كل عبارة تتطابق على الموظف. قد تكون القائمة بسيطة (نعم/لا) أو مرجحة حيث يكون لكل بند وزن معين. هذا النموذج يسهل عملية التقييم ويجعلها أكثر موضوعية (بوعزة وبين عمار، 2021، ص 89).

4.2 النماذج الحديثة لتقدير الأداء

- نموذج الإدارة بالأهداف

يعتبر من أشهر النماذج الحديثة، حيث يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للموظف في بداية الفترة التقييمية بالتعاون بين المدير والموظف. يتم بعد ذلك قياس الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف. يتميز هذا النموذج بإشراك الموظف في عملية التقييم وتحفيزه على تحقيق الأهداف المتفق عليها، كما يربط الأداء الفردي بأهداف المؤسسة الإستراتيجية (Maher، 2019، ص 51 ..).

- نموذج التقييم 360 درجة

هذا النموذج الشامل يجمع تقييمات من مصادر متعددة تشمل المدير المباشر، الزملاء، المرؤوسين (إن وجدوا)، العملاء، بالإضافة إلى التقييم الذاتي للموظف نفسه، ويوفر هذا النموذج رؤية شاملة ومتوازنة للأداء من زوايا مختلفة، مما يقلل من التحيز ويعطي صورة أكثر دقة عن سلوكيات الموظف وتأثيره في بيئة العمل (الهنداوي، 2020، ص 78).

- بطاقة الأداء المتوازن

تم تطوير هذا النموذج من قبل كابلان ونورتون ليقيس الأداء من أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، حيث يربط هذا النموذج الأداء الفردي بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ويوفر رؤية متوازنة تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية. (الجميلي، 2014، ص 46).

- نموذج الكفاءات

يركز هذا النموذج على تقييم الكفاءات الأساسية والمهارات السلوكية التي يمتلكها الموظف، وليس فقط النتائج المحققة، ويتم تحديد مجموعة من الكفاءات المطلوبة للوظيفة (مثل القيادة، التواصل، التفكير الإستراتيجي) وتقييم مستوى إتقان الموظف لكل منها. (القطاطي وأخرون، 2022، ص 198-201).

- نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية

يعتمد على تحديد مؤشرات قابلة للقياس الكمي ترتبط مباشرة بأهداف الوظيفة والمؤسسة، ليتم اختيار عدد محدود من المؤشرات الحرجية التي تعكس النجاح في الدور الوظيفي، مثل معدلات الإنتاج، نسب رضا

العلماء، أو معدلات الخطأ. كما يتميز هذا النموذج بالوضوح والموضوعية وسهولة التتبع (الحراثة والخساونة، 2019، ص 123).

5.2 دور التدريب في تعزيز الأداء الوظيفي

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، إذ يسهم بشكل مباشر في تنمية مهارات العاملين وتعزيز كفاءتهم المهنية (المطيري، 2019، ص 120). ويساعد التدريب الموظفين على اكتساب المعارف الحديثة ومواكبة التطورات في مجالات عملهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة إنجاز المهام ومستوى الإنتاجية. كما يساهم في رفع دافعية العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، الأمر الذي يدعم الاستقرار الوظيفي ويحدّ من المشكلات التنظيمية. (الغامدي، 2022، ص 56). وتتجلى علاقة التدريب بالأداء الوظيفي من خلال النقاط الآتية:

- يساهم التدريب في تحسين المهارات الفنية والإدارية الالزمة لأداء العمل بكفاءة.
- يساعد على تقليل الأخطاء وزيادة جودة المخرجات الوظيفية.
- يعزز الثقة بالنفس والدافعية نحو الإنجاز والتطوير الذاتي.
- ينمي قدرات الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- يدعم الابتكار والمبادرة في بيئة العمل.
- يسهم في تحسين العلاقات المهنية والعمل الجماعي.
- يحقق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العاملين.
- يرفع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار المهني. (الشهري 2021، ص 267-270).

وبناءً على ذلك، فإن التدريب يُعد استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، وأداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة، خاصة عندما يتم تصميمه وتنفيذ وفق احتياجات فعلية وخطط مدروسة.

ثانياً: الجانب العملي للدراسة

1- جمع البيانات

1.1 مجتمع وعينة الدراسة: -

- مجتمع الدراسة: - يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمجلس المحلي بلدية القرضة الشاطئ.

- عينة الدراسة: - نظراً لأن مجتمع البحث مجتمع يقدر بحوالي 900 موظف باختلاف مستوياتهم الإدارية ثم أخذ عينة عشوائية بسيطة وفقاً لجدول دي مورغان والمقدرة بحوالي 277 مفردة من جميع العاملين بالمجلس المحلي بلدية القرضة الشاطئ.

2.1.4 أداة جمع البيانات: -

اعتمد البحث على استماراة الاستبيان كأداة للحصول على البيانات التي تساعده على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع البحث حيث احتوى الاستبيان على المجموعات الآتية:

المجموعة الأولى: تشمل 5 أسئلة شخصية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

المجموعة الثانية: تشمل 6 عبارات من صحيفة الاستبيان وتمثل البعد الأول للتدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية).

المجموعة الثالثة: تشمل 6 عبارات من صحيفة الاستبيان وتمثل البعد الثاني للتدريب (تصميم البرامج التدريبية).

المجموعة الرابعة: تشمل 6 عبارات من صحيفة الاستبيان وتمثل بعد الثالث للتدريب (تنفيذ وتقدير البرامج التدريبية).

المجموعة الخامسة: تشمل 10 عبارات من صحيفة الاستبيان وتمثل (الأداء الوظيفي).

3.1.4 حركة نماذج الاستبيان:

بعد القيام ببناء الاستبيان وعرضها على المحكمين وإجراء ما يلزم من تعديلات خرجت في صورتها النهائية تم توزيعها على عينة الدراسة والجدول التالي يوضح حركة نماذج الاستبيان الموزعة:

جدول رقم (1) يبين حركة نماذج الاستبيان الموزعة

البيان الموزعة	نماذج الاستبانة المستبعدة	نماذج الاستبانة غير المعادة	نماذج الاستبانة المعادة	نماذج الاستبانة الموزعة	العدد	النسبة
	277	0	0	277	277	
	100%	0%	0%	100%	100%	

2.4 – الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات

- نتائج اختبار (ألفا) للصدق والثبات:

من أجل اختبار مصداقية إجابات العينة على أسئلة الاستبيان (توافق إجابات أفراد العينة) فقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (2) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.87	6	تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية تنفيذ وتقدير البرامج التدريبية
0.85	6	
0.79	6	
0.88	10	الأداء الوظيفي
0.91	28	الأداة كل

إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً (≥ 0.70) مما يدل على ارتفاع درجة الثبات لفقرات محاور البحث، وبالتالي إمكانية الاعتماد على الأداء لجمع البيانات وتحليلها.

3.4 الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

جدول رقم (3): التوزيع التفصيلي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	211	76.2%
	أنثى	66	23.8%
العمر	أقل من 30 سنة	42	15.2%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	152	54.9%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	83	30.0%
	50 سنة فأكثر	0	0.0%

54.9%	152	دون الجامعي	المؤهل العلمي
45.1%	125	جامي	
0.0%	0	فوق الجامعي	
6.1%	17	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
32.9%	91	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
52.0%	144	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
9.0%	25	15 سنة فأكثر	عدد الدورات التدريبية
82.0%	227	لم أحصل على أي دورة	
18.0%	50	من 1 إلى 3 دورات	
0.0%	0	من 4 إلى 6 دورات	الإجمالي
0.0%	0	أكثر من 6 دورات	
100%	277		

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (76.2%)، مقابل (23.8%) من الإناث، مما يعكس محدودية تمثيل المرأة في العمل البلدي، وهو ما قد يؤثر على تنوع وجهات النظر داخل المجلس.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت النسبة الأكبر في الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (54.9%)، تليها فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (30.0%)، في حين بلغت نسبة من هم أقل من 30 سنة (15.2%)، ولم تسجل أي نسبة لمن هم في سن 50 سنة فأكثر، مما يدل على أن غالبية الأعضاء ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة تتميز بالحيوية والقدرة على العطاء. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن نسبة الحاصلين على مؤهل دون الجامعي بلغت (54.9%)، مقابل (45.1%) من الحاصلين على مؤهل جامعي، مع غياب المؤهلات فوق الجامعية، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز الجانب الأكاديمي والعلمي لدى أعضاء المجلس.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد تبين أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (52.0%)، تليها فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (32.9%)، مما يعكس ترافقاً ملحوظاً في الخبرات العملية لدى الأعضاء.

وبخصوص عدد الدورات التدريبية أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (82.0%) لم يحصلوا على أي دورات تدريبية، مقابل (18.0%) حصلوا على من (1 إلى 3) دورات، مع غياب من حصلوا على أكثر من ذلك، وهو ما يدل على ضعف الاهتمام بالتأهيل والتدريب المستمر.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن عينة البحث تتميز بغلبة العنصر الذكري، والفئة العمرية المتوسطة، وخبرة عملية جيدة، إلا أنها تعاني من محدودية التأهيل العلمي والتربوي، مما يستدعي ضرورة وضع برامج تدريبية وتطويرية تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي لأعضاء المجلس البلدي.

4.4.3.5 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغير الأول: التدريب

- البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لعبارات البعد الأول.

العبارة	الدالة	الانحراف	المتوسط	الأهمية
تعتمد المصلحة على تقارير الأداء السنوية لتشخيص الاحتياجات التدريبية.	P≤0.05	0.46	1.60	ضعيفة جدا

ضعفـة جدا	P≤0.05	0.57	1.58	تُعدّ قائمة أولويات تدريبية وفق معايير موضوعية لتحسين الأداء الوظيفي.
ضعفـة جدا	P≤0.05	0.53	1.55	يُحلل الموظفون المشكلات الميدانية لتحديد مجالات التدريب العاجلة.
ضعفـة جدا	P≤0.05	0.53	1.53	تراعي عملية تحديد الاحتياجات التطورات التقنية وتغييرات إجراءات العمل.
ضعفـة جدا	P≤0.05	0.51	1.52	تجري المصلحة مسوحات دورية للكشف عن فجوات مهارات الموظفين.
ضعفـة جدا	P≤0.05	0.48	1.48	يشترك المصلحة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
ضعفـة جدا	P≤0.05	0.51	1.54	المتوسط العام للمحور

مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ ان النتائج تشير الى وجود قصور منهجي واضح في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصلحة، حيث سجل المتوسط العام للمحور (1.54) بانحراف معياري (0.51)، مما يعكس ضعفـة جوهريـاً في التخطيط التدريبي. وجميع العبارات حققت دلالة إحصائية ($P \leq 0.05$) ، مع تجانس في وجهات نظر العينة، مما يشير إلى إجماع على ضعف الممارسات. لوحظ غياب المشاركة الفعلية للموظفين، وعدم الاستفادة من الأدوات التشخيصية الحديثة مثل المسوحات الدورية والتحليل الميداني، وكذلك ضعف مراعاة التطورات التقنية. ويعني هذا أن عملية تحديد الاحتياجات غير منهجهة وغير متکيفة مع التحولات الحديثة، مما يؤثر سلباً على فعالية البرامج التدريبية ويستدعي تبني مقاربـات أكثر علمية وتنـشـارـكـية.

البعد الثاني: الثاني تصميم البرامج التدريبية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية

الأهمية	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة
ضعفـة جدا	تصمـم البرامـج التـدـريـبـية وـفق الاحتـياـجـات الفـعـلـية وبـأـسـلـوب عـلـمـي يـرـبـطـ المـحتـوى بـمـتـطلـبـاتـ الأـدـاءـ	0.59	1.61	P≤0.05
ضعفـة جدا	يـتوـافـقـ المـحتـوىـ التـدـريـبـيـ معـ مـهـامـ وـمـسـؤـلـيـاتـ المـوـظـفـينـ الفـعـلـيـةـ	0.43	1.52	P≤0.05
ضعفـة جدا	ترـاعـيـ البرـامـجـ الفـروـقـ الفـرـديـةـ بـيـنـ المـتـدـرـبـيـنـ فـيـ الـعـرـفـةـ وـالـخـبـرـةـ وـأـسـالـيـبـ التـعـلـمـ	0.41	1.33	P≤0.05

ضعفه جدا	P≤0.05	0.61	1.17	تستخدم البرامج أساليب حديثة تجمع بين النظري والتطبيقي والمحاكاة.
ضعفه جدا	P≤0.05	0.74	1.12	تنصمن البرامج أهدافاً تعليمية واضحة وقابلة للفياس.
ضعفه جدا	P≤0.05	0.84	1.09	توفر البرامج مواد ووسائل تدريبية عالية الجودة.
ضعفه جدا	P≤0.05	0.60	1.31	المتوسط العام للمحور

مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج جدول (5) إلى تدهور واضح في تصميم البرامج التدريبية بالمصلحة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (1.31) بانحراف معياري (0.60)، مما يعكس خللاً منهجياً في تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج قابلة للتنفيذ. وتوضح البيانات تفاوتاً في درجات الضعف بين مكونات التصميم المختلفة، خاصة في جودة المواد التدريبية (1.09)، ووضوح الأهداف التعليمية وقابليتها للفياس (1.12)، واستخدام أساليب حديثة تجمع بين النظري والتطبيقي (1.17). ويشير هذا إلى أن البرامج المقدمة تفتقر إلى المقومات الأساسية للتدريب الفعال، مما يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها ويستدعي إعادة النظر في معايير وأساليب التصميم التدريبي.

- البعد الثالث: تنفيذ وتقدير البرامج التدريبية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لعبارات البعد الثالث

العبارة	المتوسط الانحراف	الدالة	الأهمية
تابع الإدارة أثر التدريب على أداء الموظفين في العمل الفعلي.	0.47	1.94	ضعفه جدا
تقييم البرامج فور انتهاءها عبر استبيانات واختبارات تحصيلية.	0.48	1.76	ضعفه جدا
تُستخدم نتائج التقييم لتحسين وتطوير البرامج التدريبية المستقبلية.	0.65	1.58	ضعفه جدا
توفر بيئة التدريب ظروفاً مناسبة تساعد على التركيز والاستيعاب.	0.63	1.55	ضعفه جدا
تنفذ البرامج التدريبية في أوقات مناسبة لا تعطل سير العمل.	0.51	1.01	ضعفه جدا
يتمتع المدربون بكفاءة عالية وخبرة مهنية وتمكن تدريسي.	0.60	1.00	ضعفه جدا

ضعفه جدا	$P \leq 0.05$	0.56	1.47	المتوسط العام للمحور
-------------	---------------	------	------	----------------------

مخرجات برنامج SPSS

تعكس نتائج جدول (6) واقعاً يشير إلى وجود قصور واضح في تنفيذ وتقدير البرامج التدريبية بالمجلس، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (1.47) بانحراف معياري (0.56)، وجميع العبارات جاءت ضمن نطاق ضعيف أو ضعيف جداً (1.00-1.94)، ما يعكس ضعفاً هيكلياً مستداماً في منظومة التدريب. ورغم أن متابعة الإدارة لأثر التدريب سجلت أعلى متوسط (1.94)، إلا أن ذلك يظل ضعيفاً ويعكس متابعة شكلية محدودة. كما تكشف النتائج عن غياب آليات منهجية لتقدير البرامج فور انتهاءها واستخدام نتائج التقديم في تطوير البرامج المستقبلية، ما يجعل حلقة التغذية الراجعة مفقودة. إضافة إلى ذلك، يوضح انخفاض متosteats توفير بيئه تدريب مناسبة (1.55)، وتنفيذ البرامج في أوقات ملائمة (1.01)، وكفاءة المدربين (1.00) ضعفاً جوهرياً في الجوانب التنفيذية والتدربيّة، مما يقلل من فعالية التدريب وقدرته على تحقيق الأهداف المنشوّدة.

المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لعبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
أتعامل مع المراجعين باحترام ولباقة ومهنية.	4.97	0.64	$P \leq 0.05$	عالية جدا
أمتلك المعرفة الكافية لإنجاز مهامي بدقة دون الاعتماد على الآخرين.	4.82	0.53	$P \leq 0.05$	عالية جدا
أجيد استخدام الأنظمة الإلكترونية والبرامج اللازمة للعمل.	4.64	0.54	$P \leq 0.05$	عالية جدا
ألتزم بمواعيد العمل الرسمية واحترام وقت العمل.	4.27	0.88	$P \leq 0.05$	عالية جدا
أتعاون مع الزملاء وأشاركهم المعلومات والخبرات.	4.18	0.77	$P \leq 0.05$	عالية
أبادر بطرح أفكار لتحسين العمل وتطوير الخدمات.	4.13	0.83	$P \leq 0.05$	عالية
أقدم خدمات دقيقة وعالية الجودة تلبي توقعات المواطنين.	4.12	0.59	$P \leq 0.05$	عالية
أتعامل بمرؤنة مع ضغوط العمل وأتخاذ قرارات سليمة.	4.06	0.90	$P \leq 0.05$	عالية
أنجز المهام في الوقت المحدد وبسرعة مناسبة.	3.88	0.61	$P \leq 0.05$	عالية

ضعفه جداً	P≤0.05	0.63	1.13	أسعى لتطوير مهاراتي المهنية باستمرار.
متوسطة	P≤0.05	0.58	3.35	المتوسط العام للمحور

مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج جدول (7) إلى أن أداء الموظفين عالٍ جداً في معظم أبعاد العمل، حيث سجلت عبارات مثل التعامل مع المراجعين (4.97)، امتلاك المعرفة الازمة لإنجاز المهام بدقة (4.82)، واستخدام الأنظمة الإلكترونية (4.64) مستويات مرتفعة جداً، ما يعكس كفاءة فنية وسلوكيات مهنية إيجابية وانضباطاً عالياً وروح تعاون ومبادرة بين الزملاء. كما تعكس النتائج جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمرونة في التعامل مع ضغوط العمل.

إلا أن أبرز نقطة ضعف ظهرت في السعي لتطوير المهارات المهنية، الذي سجل متوسطاً منخفضاً جداً (1.13)، مما يشير إلى قصور في التطوير الذاتي قد يرتبط بضعف الحواجز أو محدودية فرص التدريب. ونتيجة لهذا الضعف، بلغ المتوسط العام للمحور 3.35، أي مستوى متوسط، ما يبرز الحاجة لتعزيز ثقافة التعلم المستمر وبرامج التطوير المهني لضمان استدامة الأداء الوظيفي المتميز.

5.4 اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي لتحليل العلاقة بين أبعاد البرامج التدريبية الثلاثة (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ وتقييم البرامج) والمتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي للموظفين. ويهدف التحليل إلى تقييم تأثير كل بُعد على الأداء بشكل فردي وجماعي، وفحص قوة النموذج التقسييرية من خلال مؤشرات التوفيق مثل معامل الارتباط، متوسط المربعات، ومعامل التحديد، بالإضافة إلى دلالة معاملات الانحدار. وسيتم عرض النتائج على ثلاثة مستويات رئيسية:

- ملخص النموذج الإحصائي لتحديد قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في الأداء الوظيفي.
- تحليل التباين (ANOVA) لتقييم دلالة النموذج ككل.
- معاملات الانحدار لتحديد التأثير الفردي لكل بُعد من أبعاد البرامج التدريبية.
- **ملخص النموذج الإحصائي**

يقدم الجدول التالي ملخص النموذج الإحصائي ويوضح مدى ارتباط المتغيرات المستقلة بالأداء الوظيفي، وكفاءة النموذج في التفسير والتنبؤ.

جدول (8): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	الخطأ المعياري للتقدير
0.285	0.081	-0.014	0.58876	

مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- معامل الارتباط المتعدد: ($R = 0.285$) يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية) مجتمعة والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). هذا المعامل يقترب من الصفر مما يدل على ضعف العلاقة الخطية.

- معامل التحديد: ($R^2 = 0.081$) يوضح أن المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة تفسر فقط 8.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي لموظفي المجلس، مما يعني أن 91.9% من التباين يُعزى إلى

عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى ضعف القدرة التفسيرية للنموذج.

- معامل التحديد المعدل: ($R^2 = 0.014$) القيمة السالبة لمعامل التحديد المعدل تشير إلى أن إضافة المتغيرات المستقلة إلى النموذج لم تحسن من قدرته التنبؤية، بل ربما أضافت تعقيداً دون فائدة إحصائية. يأخذ هذا المعامل في الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة مجتمعة وحجم العينة، وقيمة السالبة تدل على أن المتوسط الحسابي البسيط للمتغير التابع قد يكون أفضل في التنبؤ من النموذج الحالي.
- الخطأ المعياري للتقدير: (0.58876) يمثل متوسط الانحراف بين القيم المتتبعة بها والقيم الفعلية للأداء الوظيفي، وهو مؤشر على دقة النموذج في التنبؤ.

- تحليل التباين ANOVA

يعرض هذا الجدول نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لفحص الدلالة الإحصائية للنموذج ككل، من خلال اختبار الفرضية العدمية بعدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع. ويُستخدم اختبار F لتحديد ما إذا كان النموذج يقدم توفيقاً أفضل للبيانات مقارنة بالنموذج الحالي من المتغيرات المستقلة.

جدول (9): تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	0.886	3	0.295	0.852	0.477
الباقي	10.047	29	0.346	-	-
المجموع	10.933	32	-	-	-

مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (9) يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. قيمة F المحسوبة: ($F = 0.852$) هذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن التباين المفسر بواسطة النموذج (الانحدار) ليس أكبر بشكل ملموس من التباين غير المفسر (الباقي). القيمة المنخفضة لـ F تدل على ضعف النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع.
2. مستوى الدلالة الإحصائية: ($Sig. = 0.477$) بما أن قيمة مستوى الدلالة 0.477 أكبر من 0.05، فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. هذا يعني أن النموذج ككل غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
3. التفسير العملي: النتيجة تشير إلى أن المتغيرات المستقلة الثلاثة (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، التنفيذ والتقييم) مجتمعة لا تسهم بشكل معنوي في تفسير الاختلافات في مستوى الأداء الوظيفي لموظفي السجل المدني بتامزاوة.
4. مجموع المربعات: مجموع مربعات الانحدار (0.886)، مما يؤكد أن الجزء الأكبر من التباين غير مفسر بواسطة المتغيرات المستقلة المدروسة.
5. متوسط المربعات: متوسط مربعات الانحدار (0.346)، أقل بكثير من مجموع مربعات الباقي (10.047)، مما يؤكد أن الجزء الأكبر من التباين غير مفسر بواسطة المتغيرات المستقلة.

- معاملات الانحدار

يوضح هذا الجدول معاملات الانحدار لكل متغير مستقل على حدة، مما يتيح تقييم التأثير الفردي لكل بُعد من أبعاد البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي. يشمل الجدول معاملات غير المعيارية (B) لقياس حجم التأثير، ومعاملات المعيارية (Beta) للمقارنة بين المتغيرات، إلى جانب دلالتها الإحصائية.

جدول (10): معاملات الانحدار

المتغير	(B)	غير المعيارية	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig.)
التثبت	3.287	0.694	-		4.736	0.000
تحديد الاحتياجات	0.073	0.221	0.080	Beta = 0.080	0.330	0.744
تصميم البرامج	0.118	0.257	0.123	Beta = 0.123	0.459	0.650
التنفيذ	0.165	0.205	0.190	Beta = 0.190	0.805	0.427

مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول (10) تأثير كل بعد من أبعاد البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل فردي، من خلال معاملات الانحدار غير المعيارية (B) والمعاملات المعيارية(Beta) ، بالإضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية لكل متغير.

- التثبت ($B = 3.287$) ، يشير إلى متوسط مستوى الأداء الوظيفي عند غياب تأثير المتغيرات المستقلة، وهو دال إحصائياً عند مستوى 0.05.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ($B = 0.073$) ، Beta = 0.080، يظهر أن لهذا بعد تأثيراً إيجابياً ضعيفاً جداً على الأداء الوظيفي، لكنه غير دال إحصائياً، مما يعني أن التغييرات في هذا بعد لا تسهم بشكل ملموس في تفسير التباين في الأداء.
- تصميم البرامج التدريبية ($B = 0.118$) ، Beta = 0.123، يشير إلى تأثير إيجابي محدود على الأداء الوظيفي، لكنه أيضاً غير دال إحصائياً، مما يعكس عدم قدرة هذا بعد على التأثير الفعلي على مستوى الأداء.
- التنفيذ والتقييم ($B = 0.165$) ، Beta = 0.190، يعد الأعلى بين المتغيرات الثلاثة من حيث التأثير، لكنه لا يزال غير دال إحصائياً، مما يدل على ضعف القدرة التنبؤية لهذا بعد على الأداء الوظيفي.

نتائج اختبار الفرضيات:

أولاً: **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ. النتيجة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية سجل معامل انحدار ($B = 0.073$) ومعامل انحدار معياري ($Beta = 0.080$) ، بقيمة اختبار بلغت ($t = 0.330$) ومستوى دلالة إحصائية ($Sig. = 0.744$) وبما أن قيمة مستوى الدلالة (0.744) أكبر بكثير من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \leq 0.05$) ، فإن هذا يشير إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً لتحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي.

وعليه يتم قبول الفرضية الأولى ونكتفي بالقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ.

ثانياً: **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي السجل المدني بتامزاوة.

النتيجة: كشفت نتائج التحليل أن بُعد تصميم البرامج التدريبية حق معامل انحدار ($B = 0.118$) ومعامل انحدار معياري ($Beta = 0.123$) ، مع قيمة اختبار ($t = 0.459$) ومستوى دلالة ($Sig. = 0.650$) .

وحيث إن قيمة مستوى الدلالة ($0.650 \geq \alpha$) تتجاوز بوضوح عتبة المعنوية الإحصائية ($0.05 \leq \alpha$) ، فإن ذلك يؤكّد عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي.

وعليه يتم قبول الفرضية الثانية ونكتفي بالقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ وتقدير البرامج التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ.

النتيجة: كشفت نتائج الانحدار أن بعد تنفيذ وتقدير البرامج التدريبية سُجّل معامل انحدار ($B = 0.165$) ومعامل انحدار معياري ($Beta = 0.190$) ، وهو الأعلى بين الأبعاد الثلاثة، بقيمة اختبار t ($t = 0.805$) ومستوى دلالة ($Sig. = 0.427$). وبالرغم من أن هذا البعد أظهر تأثيراً نسبياً أعلى من البعدين السابقيين، إلا أن قيمة مستوى الدلالة ($0.427 \geq \alpha$) لا تزال أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعني عدم وجود تأثير دال إحصائياً على الأداء الوظيفي.

وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ وتقدير البرامج التدريبية على تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي المجلس البلدي القرضة الشاطئ.

رابعاً: النتيجة الإجمالية لنموذج الانحدار

أظهر تحليل التباين ANOVA أن النموذج الإحصائي ككل غير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ($F = 0.852$) بمستوى دلالة ($F = 0.477 \geq \alpha$) ، وهو أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.081$) يشير إلى أن الأبعاد الثلاثة للتدريب مجتمعة تفسر فقط 8.1% من التباين في الأداء الوظيفي، بينما 91.9% من التباين يعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج. وهذا يؤكد ضعف العلاقة بين العملية التدريبية والأداء الوظيفي في ظل الممارسات الحالية للمجلس محل البحث.

6.4 النتائج والتوصيات

بناءً على التحليل الشامل للبيانات واختبار الفرضيات، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تكشف عن واقع العملية التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المجلس البلدي القرضة الشاطئ:

1.6.4 النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالعملية التدريبية

- قصور حاد في تحديد الاحتياجات التدريبية: أظهرت النتائج أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعاني من ضعف شديد (متوسط = 1.54)، كما أن عملية تحديد الاحتياجات لا تراعي التطورات التقنية أو التغيرات في إجراءات العمل.

- تدني مستوى تصميم البرامج التدريبية: سُجّل بعد تصميم البرامج التدريبية أدنى متوسط بين جميع الأبعاد (متوسط = 1.31)، مما يعكس غياباً شبه كامل للأسس العلمية في بناء البرامج التدريبية.

- ضعف تنفيذ وتقدير البرامج التدريبية: أشارت النتائج إلى أن ممارسات التنفيذ والتقدير دون المستوى المطلوب (متوسط = 1.47)، حيث لا تُوفر المؤسسة بيئة تدريبية مناسبة، ولا تستخدم وسائل تعلمية حديثة، ولا تطبق أساليب تقدير موضوعية لقياس الأثر الفعلي للتدريب.

- أظهرت النتائج تدنياً واضحاً في المشاركة في البرامج التدريبية، حيث إن (82%) من الموظفين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، مقابل (18%) فقط شاركوا في عدد محدود من الدورات. ويعكس ذلك ضعف الاهتمام المؤسسي بالتطوير المهني، وغياب التخطيط والحوافز الداعمة للتدريب، مما يحدّ من تنمية مهارات الموظفين ويضعف أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي. انخفاض معدلات المشاركة في التدريب: أظهرت النتائج تدنياً واضحاً في المشاركة في البرامج التدريبية، حيث إن (82%) من الموظفين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، مقابل (18%) فقط شاركوا في عدد

محدود من الدورات. ويعكس ذلك ضعف الاهتمام المؤسسي بالتطوير المهني، وغياب التخطيط والحوافز الداعمة للتدريب، مما يحدّ من تنمية مهارات الموظفين ويضعف أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي

- مستوى متوسط للأداء الوظيفي: بلغ متوسط الأداء الوظيفي (3.35) وهو مستوى متوسط يشير إلى أن الموظفين يؤدون مهامهم بشكل مقبول لكن دون التميز.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين التدريب والأداء

عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين التدريب والأداء: حيث أثبتت نتائج اختبار الفرضيات الثلاث عدم وجود أي تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعد العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، التنفيذ والتقييم) على الأداء الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق منطقاً مع المستوى الضعيف جداً للممارسات التدريبية في المجلس.

- ضعف القدرة التفسيرية للنموذج: بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.081$) ، مما يعني أن العملية التدريبية بأبعادها الثلاثة تفسر فقط 8.1% من التباين في الأداء الوظيفي، بينما 91.9% من التباين يُعزى إلى عوامل أخرى مثل الخبرة الوظيفية، بيئة العمل، الحوافز، الإشراف، وغيرها من المتغيرات التي لم يتم تناولها في هذا البحث.

2.6.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية والإستراتيجية والتي من شأنها تحسين العملية التدريبية وربطها بشكل فعال بالأداء الوظيفي في المجلس البلدي القرصنة الشاطئ وهذه التوصيات هي:

أولاً: توصيات متعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية:

- إنشاء نظام منهجي لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- بناء قاعدة بيانات لاحتياجات التدريبية.

ثانياً: توصيات متعلقة بتصميم البرامج التدريبية:

- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للبرامج التدريبية
- تصميم محتوى تدريبي يتاسب مع الاحتياجات الفعلية
- تنوع الأساليب التدريبية بالاعتماد مزيج من الأساليب التدريبية الحديثة.
- الاستعانة بمدربي مؤهلين متخصصين يمتلكون خبرة عملية كافية.

ثالثاً: توصيات متعلقة بتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية:

- توفير بيئة تدريبية مناسبة.
- تطبيق نظام شامل لتقييم البرامج التدريبية.
- إنشاء نظام متابعة للمتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.
- الاستفادة من نتائج التقييم في التحسين المستمر.
- رفع معدلات المشاركة في البرامج التدريبية.
- تخصيص ميزانية كافية للتدريب والتطوير.
- ربط التدريب بنظام الترقىات والحوافز.

قائمة المراجع

1. Elnaga, Ahmed, & Imran, Abbas. (2013). The impact of training on employee performance. European Journal of Business and Management, 5(4), 137–147.

2. Hidayat, Rizky, & Aziz, Nurul. (2022). Training programs and organizational performance: A study on public sector employees. *Journal of Public Administration Research*, 8(1), 2–4.
3. Latham, Gary Paul. (1988). *Performance appraisal: Theory and practice*. Lexington Books.
4. Nor, Hafizah Mohd. (2023). Human resource development and public sector performance: An empirical analysis. *International Journal of Management Research*, 12(2), 2–4.
5. Rodriguez, Ricardo, & Walters, Peter. (2017). Employee training and organizational performance: Evidence from service organizations. *Journal of Management Studies*, 54(2), 206–208.
6. Seidle, Lisa, Caulfield, John, & Wood, Mark. (2016). Public service training in civil administration: Enhancing effectiveness and citizen trust. *Canadian Public Administration*, 59(4), 604–606.
7. جميل، أحمد. (2016). *إدارة الموارد البشرية والتدريب: الأسس والممارسات الحديثة*. القاهرة: دار الفكر المعاصر.
8. الهوني، أحمد. (2015). *أثر التدريب في رفع الكفاءة الوظيفية للموظفين*. عمان: دار المريخ.
9. حيدر، سعيد. (2024). *تطوير الكفاءات البشرية في القطاع الحكومي الليبي*. بنغازي: المركز الليبي للدراسات الإدارية.
10. أرحيم، محمد. (2002). *أساليب التدريب والتطوير في المؤسسات الإسكندرية*: دار المعرفة الجامعية.
11. الطراونة، حازم، & الشرغعة، ناصر. (2017). *قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية*. عمان: دار وائل للنشر.
12. السكارنة، محمود، & أبو تايه، رامي. (2021). *العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين الحكوميين*. عمان: دار النهضة العلمية.
13. الفحطاني، عبد الله، & العماري، ماجد. (2020). *بيان العمل وأثرها على الأداء الوظيفي في القطاع العام*. الرياض: دار الخليج.
14. بوعزة، نادية، & بن عمارة، ريان. (2021). *طرق تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة*. الجزائر: دار الثقافة الجديدة.
15. ماهر، فهد. (2019). *الإدارة بالأهداف وتطوير الأداء الفردي*. القاهرة: دار المعارف.
16. الهنداوي، أحمد. (2020). *التقييم متعدد المصادر 360 درجة: تطبيقات ونماذج*. القاهرة: دار الفكر العربي.
17. الجميلي، رامي. (2014). *بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية*. بغداد: دار النهضة.
18. الفحطاني، عبد الله، الزهراني، مازن، & الحربي، سليمان. (2022). *نماذج الكفاءات لتقييم الموظفين في القطاع العام*. الرياض: دار الثقافة الإدارية.
19. الحراثنة، أحمد، & الخصاونة، محمد. (2019). *مؤشرات الأداء الرئيسية وقياس الإنتاجية*. عمان: دار الفكر المستقل.
20. المطيري، أحمد. (2019). *التدريب وتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي*. الكويت: دار الفكر.
21. الغامدي، سعيد. (2022). *أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة*. جدة: دار المعرفة.
22. الشهري، محمد. (2021). *التدريب وأثره على تطوير الأداء المؤسسي*. الرياض: دار الحرمين.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.