

## تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي: نظرة تقييمية

عبدالفتاح الشملة (\*)

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة الى تقييم التدريب الذي تلقاه موظفي البلديات الفلسطينية في التخطيط الاستراتيجي، وتحقيقا لاهدافها عملت هذه الدراسة على الاجابة عن اسئلتها، فعرضت التجارب والنماذج المختلفة في موضوع تقييم التدريب مما أفضى الى تصميم نموذج تقييمي خاص بالدراسة تمثل في الاستبيان الذي أفراد العينة. وتبين أن هذا التدريب لم يكن ممارسة مستقلة بل كان جزءا من مشروع رسم الخطط الاستراتيجية للبلديات، وقد خلصت نتائج الدراسة الى أن هذا التدريب كان متوسط الفاعلية على كافة عناصر أداة الدراسة، فيما كان دليل التخطيط الاستراتيجي الذي أصدرته وزارة الحكم المحلي هو المادة التدريبية حيث ركز المدربون فيها على تعبئة النماذج الواردة في هذا الدليل أكثر من تركيزهم على التدريب كوظيفة ادارية، أما مدة التدريب فلم تكن كافية، وقيمت بيئة التدريب بأنها غير مواتية، فيما تبين أنه لم يتم اختيار المدربين بناء على أسس مهنية محددة، ولهذه الحثيات فلم يسهم هذا التدريب في تطوير القدرة التخطيطية اللازمة لدى المتدربين، وقد أوصت الدراسة ب: انشاء ادارة متخصصة للتدريب في وزارة الحكم المحلي، صياغة سياسة ونظام تدريبي متكامل، تأهيل مجموعة من المدربين من كوادر وزارة الحكم المحلي ليشكلوا مرجعية تدريبية وتقييمية واستشارية لعملية التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية، كما أوصت بمعالجة جوانب القصور التدريبي التي أشارت اليها هذه الدراسة وخاصة في موضوع اختيار المدربين، وتصميم المادة التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، تقييم التدريب، التخطيط الاستراتيجي، البلديات.

## Training in Strategic Planning for the Palestinian Municipality Employees: An Evaluation Perspective

Abdul Fattah Shamleh

**Abstract:** This study aimed at evaluating the training imparted to the Palestinian Municipality employees in the area of strategic planning. Many training evaluation models and experiments were presented, through which a model was developed to serve the study objectives. That is represented in the questionnaire as the tool of data collection of this study. A representative sample of respondents evaluated the efficiency of this training as medium on all items. Results of the study reveal that: there existed no appropriate planning for this training, the training material was the Strategic Planning Guide published by the Ministry of Local Government (MOLG). With this in hand, more focus was paid on filling up the forms appearing in the Guide rather than focusing on the training as a function. Results of the study revealed that: the duration of training deemed to be insufficient and its timing was inappropriate. The training environment was not conducive. Trainers' performance was not that satisfactory. The mentioned weaknesses were responsible for the inefficiency of this training. The study recommended that: An independent body should be initiated to manage the training practices in the MOLG, Designing an integrated system of training in the MOLG, Conducting a TOT program for an eminent group of MOLG practitioners to qualify them serve as a training, consultancy and planning frame of reference, The weaknesses of this training should be resolved, Evaluation of the strategic plans should be performed to define its deficiencies which should be considered as training needs that should be met. Trainers should be carefully selected on professional bases, and the training material should be tailored for the purposes of this training.

**Key words:** Training, training evaluation, strategic planning, municipalities.

(\*) عضو الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد في جامعة النجاح الوطنية - فلسطين،

**التعريف بمشكلة الدراسة:**

تعمل التنظيمات الحكومية وبشكل حثيث على وضع السياسات والاستراتيجيات وتحديد التدخلات التي تسعى من خلالها الى الارتقاء بالخدمة المقدمة للجمهور وبمستوى معيشتها، فتنبنى التدريب مثلاً للتأثير إيجابياً في أداء أداء التنظيمات الوظيفي والوظائفي، وبالرغم من القناعة المتأصلة بالتدريب، إلا أن ممارسة تلامست ومنذ عقود مع تساؤلات تطرحها الأطراف ذات العلاقة عن مدى تحقيقه لأهدافه، وما زال يشوب الإجابة عن هذه التساؤلات بعض الثغرات والجمود (حسن، 2011: 124)، فهناك صعوبة في قياس أثره خاصة على المدى البعيد وفي الجوانب المعنوية، وعلى الرغم من جدوى ممارسته، إلا أنه لا بد لذلك من أن يرتبط بمؤشرات عن مدى فاعليته بهدف الكشف عن جوانب القصور ومعالجتها ومناحي القوة والإفادة منها، هذا الى جانب أهداف أخرى من أهمها توفير المتطلبات اللازمة لنجاحه، إلا أنه لحد الآن لم يتم التوصل إلى نموذج متفق عليه بهذا الخصوص. ومن منطلق ممارسة التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي لموظفي البلديات الفلسطينية وغياب التقييم المنهجي له، فقد برزت مشكلة هذه الدراسة لتكمن في تقييم التدريب في هذا المجال، لتحمل مشكلة البحث عنوان "تقييم التدريب في التخطيط الاستراتيجي لموظفي البلديات الفلسطينية". لتعمل هذه الدراسة على وصف واقع التدريب في هذا المجال كما تراه الأطراف ذات العلاقة به وخاصة المتدربون، فيجيب هذا البحث في إطار ذلك عن مجموعة من الأسئلة نعرضها فيما يأتي.

**أسئلة الدراسة:**

تتركز جهود هذه الدراسة حول الإجابة عن سؤالها المحوري وهو "ما تقييم موظفي البلديات الفلسطينية للتدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شاركوا فيه". ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما تقييم ترتيبات ما قبل التدريب؟
  - ما تقييم تنفيذ التدريب (المادة التدريبية والطرق، الوسائل والمعينات، النشاطات، الأطراف، البيئة،...)?
  - كيف تنظر الأطراف ذات العلاقة وخاصة المتدربون لتحقيق أهداف التدريب وخاصة لأثره في قدرة المشاركين على القيام بالتخطيط الاستراتيجي في البلديات التي يعملون فيها؟
  - ما جوانب الضعف والقوة في التدريب الذي تلقاه موظفو البلديات في مجال التخطيط الاستراتيجي؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للتدريب تعود لمتغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي والمحافظة؟
  - ما الذي يمكنه للارتقاء بفاعلية الممارسات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي؟
- وبالإجابة عن هذه الأسئلة تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نعرضها فيما يأتي.

**أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى الحصول على مؤشرات عن فاعلية تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي للدلالة على أثره، من أجل الوصول إلى أحكام تقييمية حول المسائل ذات العلاقة بمجمل هذه العملية وعناصرها المختلفة ومنها: تحديد الاحتياجات وخطة التدريب ونشاطاته وبيئته واستخدام الطرق والوسائل والأدوات، وتقييم الأطراف ذات العلاقة للأداء التدريبي، وذلك لرصد مواقع القصور والقوة في ذلك، وإبراز العلاقة بين هذا التدريب والأداء التخطيطي لمن شاركوا فيه. كما تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة أخرى من الأهداف، منها: إعادة التأكيد على أهمية التدريب في مجال التخطيط، وضرورة وضع آلية لتقييمه، لتمثل هذه

الدراسة مثلاً يُحتذى به في تصميم أدوات التقييم لمختلف موضوعات التدريب، كما تهدف هذه الدراسة الى بناء قاعدة معلوماتية عن الممارسات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لموظفي البلديات الفلسطينية.

ومن الناحية النظرية تهدف هذه الدراسة الى تعزيز الادب النظري بخصوص التدريب وتقييمه بما ينسجم مع خصوصية البيئة الفلسطينية، وإلى اطلاع الباحثين على النماذج والتجارب المحلية والعربية والعالمية المستخدمة في عملية تقييم التدريب والخروج بنموذج يناسب البيئة الفلسطينية عامة وخصوصية التدريب في مجال التخطيط بشكل خاص. كما سنتبه هذه الدراسة إلى ضرورة التعاون المشترك بين مختلف الأطراف ذات العلاقة (خاصة الهيئات المحلية والمؤسسات الأكاديمية والتدريبية) للقيام بهذه المهمة بالشكل الافضل.

ويأتي ذلك كله من أجل الوصول إلى مجموعة متكاملة من التوصيات التي من شأنها الارتقاء بالممارسات التدريبية عامة والتقييمية خاصة من خلال معالجة جوانب القصور والتأكيد على الممارسات التدريبية والتقييمية الفضلى، وفي ضوء هذه الأهداف فلهم الدراسة أهمية كبيرة يتم توضيحها فيما يأتي.

### أهمية الدراسة:

يرتبط نجاح التنظيمات في التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة بتوفر القوى البشرية الكفوءة المدربة، وبذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الوظيفة التدريبية ودورها في تعزيز فاعلية التنظيمات والتي تجسد في الوصول بالموظف إلى مرحلة متقدمة من الجاهزية للعمل المثمر، والتي تمتد فائدتها إلى عمق استراتيجي بعيد الى جانب أثرها الأني المباشر، فتعمل هذه الدراسة على فحص فيما إذا كان يتم ممارسة هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وتؤدي إلى النتائج المأمولة انطلاقاً من حقيقة وجوب استمرارية هذا النشاط وتتابعه، ويُعدُّ هذا الجهد مهماً لتصحيح المسيرة التدريبية من خلال إقناع الأطراف المعنية وتعريفها بما يتوجب عمله للارتقاء بقدرة موظفي البلديات الفلسطينية على تقديم الخدمة الفضلى وبالطريقة والنوعية الفضلى للمواطن لشحذ كفاءتهم في حل المشكلات التي تواجههم، وبالتالي تسهم في تصميم خطط أكثر مهنية ورشاداً، وهي تفيد القائمين على التدريب - الوزارة والتنظيمات التدريبية- في وضع سياسة تدريبية أكثر فاعلية أو تعديل القائم منها وذلك بالافادة من إبراز جوانب الضعف والقوة المتعلقة بتفصيلات العملية التدريبية في مراحلها المختلفة، فالغذية الراجعة هي أفضل الطرق لتقوم المؤسسات التدريبية نفسها (Vyas, 2012: 150)، ومن الناحية النظرية فلم يحظ هذا الموضوع بالاهتمام الكافي، خاصة أن ممارسته تتواكب مع تغيرات دراماتيكية مستدامة في الواقع الفلسطيني، ما يعني أن الحاجة لنموذج لتقييم التدريب - بما يتناسب وخصوصية موضوع التدريب وبيئته الفلسطينية- باتت أكثر إلحاحاً. وبشكل إجمالي تُعدُّ هذه الدراسة مهمة لكل الأطراف ذات العلاقة، فهي لا تعمل على تحسين الأداء التدريبي والتنظيمي فحسب، وإنما تجعل من قضية وضع الخطط أمراً أكثر رشاداً وفائدة للبلديات والوزارة والمواطن والوطن بشكل عام، وتوجيه الجهد التدريبي الوجهة الصحيحة.

### الإطار النظري:

**مقدمة:** يعد التدريب أحد أهم التدخلات استخداماً لإعادة التوازن التنظيمي ولتعزيز قدرة التنظيمات على التجاوب مع متغيرات البيئة المحيطة، إذ تجمع الكثير من الدراسات بأنه أحد أدوات النجاح التنظيمي، فهو عملية يتفاعل من خلالها المتدرب مع مختلف أنواع الخبرات والمعارف بهدف تطوير كفاءته وتحسين قدرته الأدائية (Haslinda & Muhiyddin, 2009: 240)، ويذهب آخرون إلى اعتباره استثماراً بشرياً تعظم من خلاله التنظيمات عائدها وتقلل من تكلفتها التشغيلية، وهو بذلك أمر شديد الحيوية بوصفه خياراً استراتيجياً ينتج عنه إعداد كوادر بشرية قادرة

على تلبية احتياجات العمل (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003: 3) باعتبارها الطاقات التي تستخدمها التنظيمات لتحقيق أهدافها (Harbison, 1973: 23) فجودة العمل مرتبطة بقيمة الكفاءة التي تتمتع بها هذه القوى. ولا تنحصر فوائد التدريب في التركيبة الخاصة بالموظف أو التركيبة التنظيمية، بل إنه أداة لمواكبة التطور ولإعداد قيادات المستقبل (الخطيب، 206: 303) المبدعة والخلاقة والقادرة على تلبية متطلبات الجودة (ياسين، 2009: 24)، فما تمتلكه التنظيمات من كفاءة بشرية ينعكس في أدائها وتميزها عن غيرها (الصباغ، 2010: 41) بل وأصبح التدريب أساساً لتقدم المجتمعات وازدهارها (Nicholas & Michel, 2008: 437) لما يتركه من أثر في التنمية الفردية والجماعية والتنظيمية على حد سواء. وبالنظر لذلك، فإنه يتطلب التخطيط لهذه العملية وتنفيذها بإمعان وتأن، إذ إن عدم القيام بذلك قد يولد نتائج سلبية لا ينحصر تأثيرها في البرامج ذاتها، وإنما تنتهي باتجاهات سلبية تؤدي إلى الإعراض عن هذه العملية وعدم الاقتناع بها والاحجام عن دعمها، ومن هنا تأتي الحاجة إلى التقييم متأن لهذا الجهد، إذ أن غياب ذلك يؤسس لتدريب يغيب الدليل على جدواه وبالتالي يقلل من فرص الإقناع بجدوى الاستمرار في ممارسته، وتأسيساً على ذلك فلا بد من التعريف بمفهوم تقييم التدريب وعناصره فيما يأتي.

### مفهوم تقييم التدريب:

يعرف تقييم التدريب بأنه عملية التأكد من تحقيق التدريب لأهدافه (الهزايمة، 2012: 105) المتجسدة في فحص كفاءة التدريب وعناصره والعوامل المؤثرة فيه. ويرى Agochiya (2010): (370) بأنه عملية جمع المعلومات للدلالة على قيمة التدريب، فيما يعرفه Pienda (2010: 674) بأنه العمليات الهادفة للوصول إلى أحكام بشأن القيمة الكلية للتدريب، ويبدو جلياً تفاوت التعريفات بتركيز بعضها على الهدف فيما يركز بعضها الآخر على العملية أو الفائدة أو العناصر، الخ، ويمكن القول بأن تقييم التدريب هو عملية جمع المعلومات ذات العلاقة بالجهود التدريبية والعوامل المؤثرة فيها وتحليلها للوصول إلى أحكام حول أثر التدريب وقيمتها، وفيما يلي توضيح لأهداف ذلك وفوائده.

### أهداف تقييم التدريب وفوائده:

يتطلب العمل الإداري السليم أن تركز الإدارة بعض نشاطاتها ومواردها لتقييم ما تم القيام به والتأكد من أنه يتم وفقاً لما خطط له، لأن نقيض ذلك يعني أن تنتهي الأمور إلى خلاف ما هي مصممة من أجله (Blanchard, 2007: 376)، ويهدف تقييم التدريب إلى الوصول إلى ثلاث أنواع من المعلومات وهي: معلومات تصميم التدريب ومحتواه، ومعلومات رصد التغيرات لدى المتدرب، ومعلومات الفائدة التنظيمية من التدريب (Stewart & Brown, 361: 2001). وبذلك تشكل عملية تقييم التدريب مسألة بدهية ذلك لأنه يترتب على النشاط التدريبي تكلفة مادية يتوجب تبريرها بوصفها متطلباً لاستمرارية الاعتمادات المالية لهذا النشاط الذي يفترض منه الإسهام في التطوير التنظيمي، فهي تحدد جوانب الضعف في هذه الممارسة وتزودنا بالمؤشرات والجراءات اللازمة لتحسين الأداء التدريبي بشكل بناء (Kirckpatrick, 2006: 19)، سواء كانت هذه الإجراءات وقائية أم علاجية. والموظف بحاجة للتأكد من جدوى التدريب مقارنة مع الوقت والجهد الذي كرسه له، وليزوده بمؤشرات واضحة عن احتياجاته التدريبية المستقبلية، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات التدريبية تستفيد من تقييم التدريب في الترويج لجهودها، وهكذا، فالحاجة لتقييم التدريب ملحّة وضرورية لكل الأطراف ذات العلاقة بالتدريب، إذ إن الاهتمام بذلك يؤدي إلى الارتقاء بالممارسة التدريبية بعموميتها وتفصيلاتها ويحقق لهذه الأطراف أهدافها، وهنا فلا بد من التعرف على النماذج التي توصل إليها الخبراء لتكون دليلاً للعملية التقييمية والتي نعرضها فيما يأتي.

### نماذج تقييم التدريب Models:

اجتهد العلماء وممارسو العمل التدريبي في ابتكار نماذج لتقييم التدريب مما أفرز مجموعة واسعة، نتطرق فيما يلي الى جوهر بعض منها: ركّز Ward & Bird في نموذجهما على ردة فعل الاطراف ذات العلاقة، فيما أضاف Jack and Philips على ذلك عناصر التعلم والتطبيق وقياس العائد، أما هوف فقد طور نموذجاً للتقييم من خمسة مستويات وهي: الأهداف، وتصميم البرنامج، واستخدام البرنامج، والنتائج، والآثار (حسن، 2011: 138)، أما Pienda (2010: 677) فانطوى نمودجه لتقييم التدريب على وجوب الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، من أهمها: ما الهدف من عملية التقييم؟ ومن المستفيد منها؟ وما الجوانب التي يتوجب تقييمها؟ ومن الذي يصدر الاحكام التقييمية؟، وما الفترة الزمنية للتقييم؟ وما الأدوات التي سيتم استخدامها في ذلك؟

ويُعدُّ نموذج Kirkpatrick من أكثر نماذج تقييم التدريب شمولية وقبولاً، وهو يتضمن أربعة محاور أساسية هي: ردة الفعل، والتعليم، والسلوك، والنتائج. وبين أنّ ردة الفعل تهدف إلى قياس رضا المتدرب والأطراف الأخرى ذات العلاقة، إذ إن الاستمرار في الجهد التدريبي يتطلب ردة فعل إيجابية من هذه الاطراف، على الرغم من أن ذلك قد لا يعني بالضرورة نجاح التدريب (Kirkpatrick 2006: 27-63)، أما التعلم فهو ما يكتسبه المتدرب من معارف وقدرات ومهارات تسهم في تغيير سلوكه، فيما يركز المحور الثالث على التغيير الحاصل في سلوك المتدرب كنتيجة للتدريب، أما محور النتائج فهو يشير إلى مخرجات وأثار التدريب سواء كانت نفسية أم مادية أم تنظيمية،....، وهو الجزء الأصعب في تقييم الأداء التدريبي.

أما نموذج Kraiger (Stewart & Brown, 2011:362) فقد ركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي: محتوى البرنامج التدريبي وتصميمه، الآثار التنظيمية، والتغيرات التي طرأت على الاطراف ذات العلاقة خاصة المتدرب. وقد تضمن نموذج O'conner & Little (2012:275) تأكيداً على تطوير الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي انطلاقاً من إفتراض مفاده: إذا ما أريد للتدريب أن يحدث أثراً ذا أهمية فإنه يتوجب أن يأخذ في عين الاعتبار مجموعة من العوامل منها قياس إنسجام مبادرات التطوير التنظيمي مع أهداف التدريب، قياس النتائج، وفحص تصميم التدريب وآلية تنفيذه، ويرى هذا النموذج أن للأطراف ذات العلاقة الكلمة الفصل في تقييم التدريب. يتضح تركيز هذه النماذج على محتوى التدريب وعلى منهجية التقييم بحد ذاتها أكثر من تركيزها على الأسس والمبادئ التي تقود إليها، ومن هنا تأتي ضرورة الخروج بنموذج أكثر شمولية وإقناعاً ليتضمن تقييم التخطيط لعملية التدريب بالتركيز على مصدر المعلومات وفق مؤشرات على مضمونها الهديفي وأطرها الزمنية كترتيبات ما قبل وأثناء تنفيذ التدريب وما بعده ك: تحديد الاحتياجات التدريبية وتهيئة المتدربين والنشاطات ومتطلبات التدريب وبيئته وطرق انجازه والأدوات المستخدمة ودور الاطراف ذات العلاقة والإطار الزمني ومتابعة أثر التدريب، هذا إضافة الى ما ركزت عليه النماذج المهمة أمثال Kirkpatrick و Pienda و Kraiger و هوف، وتجسد الاستبانة التي تم تطويرها لغايات هذه الدراسة تكريساً لهذا النموذج، الذي نوضح عناصره فيما يأتي.

### ما الذي يتم تقييمه؟

تم عملية تقييم التدريب من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تمثل مجالات التقييم وموضوعاته والتي يلخصها Pienda (2010: 676) بأنها العمليات الإدارية للتدريب، فيما يرى Kirkpatrick (2006: 3) بوجوب تركيزها بشمولية على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد الاحتياجات التدريبية، الأهداف، والمحتوى، والبرنامج، والوسائل، الطرق، المعينات والمدرب، فيما يمكن عرضها وفق الصيغة الزمنية ك: تقييم ما قبل التدريب، أثناءه وفيما بعده، والتي نوضحها فيما يلي.

أما التقييم ما قبل البدء بالتدريب فهو يستهدف نشاطات تحديد الاحتياجات التدريبية وخطة التدريب وتهيئة المتدربين، فالتحديد الصحيح للاحتياجات التدريبية يمهد إلى صياغة صحيحة للأهداف والأولويات تمهيدا لترجمتها إلى برامج تلبي هذه الاحتياجات، فسلامة ما هو سابق يمهد لنجاح ما هو لاحق، وأما التخطيط للتدريب فهو يتضمن ترجمة الأهداف إلى محتوى التدريب ومادته ومتطلباته، ويهدف هذا التقييم إلى الحصول على مؤشرات عن أساس التدريب كأحد متطلبات نجاحه. أما التقييم في أثناء تنفيذ التدريب فهو يسعى للحصول على مؤشرات عن التزام المنفذين بما تم التخطيط له وعن مدى انسجامه مع الشروط والمعايير العلمية والعملية للتدريب الناجح. وفي هذا الإطار يتم تقييم المدرب والمتدرب والمادة التدريبية وبيئة التدريب والحيثيات الزمنية للتنفيذ والنشاطات التدريبية وطرق التدريب ومعيقاته ووسائله الخ، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2011: 79) والتي عبر عنها الهزايمة (2012: 105) بأنها مدخلات التدريب. أما التقييم ما بعد التدريب فهو يهدف إلى تشكيل نظرة شمولية عن مدى الاستفادة من التدريب وانسجامه مع الأهداف التي تم تصميمه وتنفيذه لتحقيقها، ويركز هذا المجال بشكل أساسي على قياس جودة التدريب وأثره (Kirkpatrick, 2006: 63) الأمر الذي لا تكتمل حلقاته الا بعد فترة زمنية ليست بقصيرة من انتهاء التدريب. وقد تضمن الأدب النظري إشارة إلى الممارسات التدريبية المثلى التي تُعدُّ معايير ومؤشرات على نجاح العملية التدريبية التي عبر عنها Davidson (2005: 23) بأنها مواصفات جودة التدريب، وتتعلق بالمدرب والمتدرب وبيئة التدريب وآلية تنفيذه، فمن المفترض مثلا استخدام مزيج من أدوات التدريب ومعيناته، إذ يؤدي ذلك إلى فاعلية أكبر للتدريب (Vandaveer & Menefee, 2010: 242)، كما أنه من المفترض أن تتناسب طريقة التدريب مع الإحتياج التدريبي المراد تحقيقه (Sahindis, 2009: 44)، وكذلك ضرورة تركيز التقييم على واقعية التدريب (العواودة، 2011: 102)، والتركيز على جودة الخدمات المقدمة للمتدربين بوصفها معرِّزاً للتدريب (القيوتي، 2011: 180)، وفحص بيئة التدريب كونها المؤثر الأكبر في فاعليته (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2011: 67)، على تقييم مدى تطور قدرة المتدرب في اتخاذ القرارات كنتيجة للتدريب (مسعود والزيات، 2012: 1788)، ويدلل هذا العرض على أن التقييم الناجح لا بد من أن يكون شمولي المحتوى ويعطي وصفا صحيحا ودقيقا لتقاطعات العملية التدريبية ومتغيراتها.

### مصادر المعلومات التقييمية:

يركز نموذج هذه الدراسة على ضرورة تعدد مصادر المعلومات التقييمية ليغطي كافة الأطراف ذات العلاقة، وإذ يشكل المتدربون الأساس في تقييم التدريب (Agochiya, 2010: 370)، إلا أنهم ليسوا الطرف الوحيد ولا يمكن الاكتفاء بمدخلاتهم بهذا الخصوص، فهناك أطرافاً أخرى كمديري المتدربين، والتنظيمات التي ينحدرون منها، والمدربين، والزملاء... الذين لا بد من أن يعبروا عن رأيهم في ذلك، فلكل طرف توقعاته وأهدافه وتصوره واستخداماته لنتائج تقييم لتدريب، إذ يركز كل منهم على أولوياته، وبذلك فإن المعلومات الواردة من مجمل هذه الأطراف، تشكل الصورة المتكاملة للحكم على فاعلية التدريب.

### طرق تقييم التدريب ووسائله:

يعد تقييم التدريب ممارسة لمنهجية البحث العلمي، فالهدف هنا التوصل الى مؤشرات عن الحقائق المتعلقة بقيمة التدريب الإجمالية، وبالتالي فإن أدوات جمع المعلومات هي ذاتها الأدوات والطرق المتبعة في المنهج العلمي ومنها: الاستبانات، المقابلات، الاختبارات، تحليل الوثائق، الملاحظة، والمتابعة الميدانية (Agochiya, 2010: 383)، والامتحانات ونسبة الحضور وتقارير المديرين (حسن، 2011: 136)، وقياس الاتجاهات نحو التدريب، ويبدو جليا في هذا الاطار ضرورة

استخدام مجموعة من الطرق والادوات لإكساب تقييم التدريب المصادقية ولضمان مراعاته الشمولية وحضور الأدلة الكافية على جدوى التدريب وفاعليته.

### متطلبات نجاح تقييم التدريب:

تتطلب عملية تقييم التدريب لنجاحها القيام بالتخطيط الواعي والمتأن لها، ومن الناحية البشرية فهي تتطلب مقيمين يتمتعون بالوعي والقدرة والكفاءة والمهنية، كما تتطلب من الاطراف ذات العلاقة - خاصة المدربين والمتدربين- الوعي والقناعة بهذه العملية نظراً للحاجة الماسة لتعاونهم، ويرى مسعود والزيات (2012: 1779) أن تتابع عمليات التقييم واستمراريتها شرط لنجاحها، فيما يرى Stawart (1994: 217) ضرورة التزام الإدارة العليا وقناعتها بالعملية كمتطلب اساسي، إلا أن Davidson (2005: 4) يشير الى أن اهم شروط النجاح يكمن في رصد الادلة الممهدة للأحكام التقييمية التي يتم التوصل اليها، وبشكل عام فإن متطلبات نجاح تقييم التدريب هي: بشرية من خلال توفير القدرة والكفاءة والمهنية، ومادية تتمثل بالأدوات والأجهزة، ومعنوية تمثل ببيئة العمل التدريبي والقناعة بجدوى القيام بها.

### تحديات " معيقات " تقييم التدريب:

كغيره من العمليات الإنسانية يواجه تقييم التدريب العديد من التحديات التي تتكالب من مصادر مختلفة يتلخص قاسمها المشترك في أنها تمنع نجاحه أو تجعله أكثر صعوبة، فمنها ما هو إنساني وآخر بنوي أو إجرائي، الخ. إذ يركز البعض على جزء من جوانبها دون الأخرى، ويتحفظ البعض عليها بسبب صعوبة قياس اثرها، ويغلب عليها البعض الحالة الانفعالية لذات المقيم، ليتم التعبير عنها بكلمات بسيطة (Blanchard, 2007:337) فعزل أثر التدريب عن باقي المؤثرات عملية غاية في التعقيد (Pienda, 2010: 690) فيما رصد Biech (2012: 361) تحديات خارجة عن الحدث التدريبي تجعل متابعة أثره أكثر صعوبة، ومنها: عدم تفهم الإدارة العليا لقيمة التدريب، غياب خطة لتنفيذ التدريب أو/ وعدم إدماجها في الخطة التطويرية للتنظيم، وعدم اعتماد ميزات ثابتة للتدريب، وتنظيم النشاطات التدريبية باستقلالية عن بعضها، ولم يتوصل خبراء التدريب إلى قائمة ثابتة من مقاييس ومعايير ومؤشرات متفق عليها يتم الحكم من خلالها على مدى مساهمة هذه العناصر في اعاقه تقييم التدريب ليبقى الأمر رهينة الموقف التدريبي وخصوصياته. وعلى الرغم من ذلك فإن وجود مثل هذه التحديات والمعيقات لا تبرر عدم القيام بعملية تقييم التدريب، إذ أن ذلك يخالف المنطق العلمي والميداني (حسن، 2011: 121)، وبالتالي فلا بد من توفير متطلبات النجاح، فقد يكون من الصعب مواجهة بعض هذه المعوقات، لكنه ممكن من خلال تبني مزيج من الأدوات والمعايير والمقاييس والمؤشرات والمصادر المعلوماتية والتدخلات المؤدية إلى حلول منطقية لهذه المعوقات، وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تزودنا باستراتيجيات للتغلب على هذه المعوقات كمثال لفوائدها الجمّة.

### الدراسات السابقة:

بعد اجراء المسح اللازم تبين عدم وجود دراسات سابقة تقييم التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي أو اثر التدريب في قطاع الحكم المحلي بشكل عام في الواقع العربي والمحلي، ويمكن عرض أهم الدراسات المحلية والعربية والدولية ذات الصلة بتقييم التدريب بشكل عام، فيما يلي ملخص لها:

وجد الصمادي (2012) أن المشاركة في البرامج التدريبية تعزز الكفاية الاجتماعية للمشاركين ومستوى تعاملهم مع زملائهم، فيما استنتج الهزايمة (2012) بأن هناك علاقة إيجابية بين التدريب ومستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم وتطور التنظيمات العامة التي يعملون بها، وبين مسعود والزيات (20120) أن للتدريب أثراً إيجابياً في خلق الاستقرار في بيئة العمل، أما أحمد (2012) فقد استنتج أنه كان للتدريب الذي تلقاه موظفو القطاع السياحي أثراً إيجابياً على جودة

الخدمة السياحية المقدمة، وأستنتج أن غياب معايير التدريب يؤثر سلباً على فاعليته، وتوصلت دراسة ميا والشامسي (2009) أن التدريب أدى إلى تحسن في أداء الموظف، وعززت روح التعاون بين الموظفين. فيما استنتج العواودة (2011) أن الزيادة في التدريب يؤدي إلى نتيجة إيجابية مضاعفة في تحسين أداء العاملين وأن التدريب يعزز قدرة المؤسسة على التطور وتبني استراتيجيات أفضل للتعامل مع متغيرات بيئتها المحيطة. فيما أشار العساسلة وبشارة (2012) إلى وجود علاقة طردية بين الرغبة في التدريب وتبنيه للحوار والنقاشات من جهة وتطوير قدرات المتدربين في التفكير الناقد والتفكير التأملي من جهة أخرى، بينما وجد الرفاعي (2008) أن التدريب عزز أداء الموظفين إيجابياً وعزز من حبهم لعملهم وارتباطهم بتنظيماتهم، كما استنتج أن التدريب يكون أقوى أثراً عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية. فيما استنتجت دراسة حسن (2011) أن ردود الفعل هي العامل الأهم في عملية تقييم التدريب، وأشار إلى أن عدم الأخذ بآراء المتدربين أدى إلى أضرار في اهتمامهم الشخصي الأمر الذي أثراً سلبياً في فاعلية التدريب، ورأى أن التدريب لا يحل كل المشاكل الوظيفية بالرغم من قدرته على تعزيز كفاءة الموظف. أما محارمه (2006) فاستنتج أن التقييم المتبع لأثر التدريب يركز على ردة الفعل دون الأخذ بالعناصر الأخرى لفاعلية التدريب. وبينت دراسة الشرعه (2008) أن التدريب عزز أداء العاملين في مؤسساتهم كما استنتجت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا في العملية التدريبية يعزز من فاعلية التدريب، ولمعالجة جوانب الضعف في الأداء التدريبي أوصى المؤتمر السنوي الأول لمسئولي تنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي المصري (2005) بإصدار ميثاق شرف لمهنة التدريب يحدد الممارسات الأخلاقية وشكل العلاقة بين أطراف العملية التدريبية وإنشاء صندوق قومي للتخطيط.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية، فقد قيم Aijaz (2010) برنامج تطوير قدرات العاملين البلديات بهدف تعزيز الحكم الرشيد، واستنتج أن التدريب الذي تم تنفيذه ترك أثراً إيجابياً جداً على المتدربين من أعضاء المجالس المنتخبة وخاصة في قدرتهم على احداث التنمية المحلية واستقطاب الدعم المادي من المجتمع المحلي، كما أدى إلى تعزيز قدرتهم على تقديم مبادرات خلاقة لخدمة الجمهور وقدرتهم على خلق الوعي اللازم للجمهور المستهدف، الأمر الذي يعني أن التدريب أسهم بشكل قوي في تعزيز أحد أساسيات نجاح البلديات في عملها، وبينت الدراسة أن عدم التجانس بين المتدربين كان أحد المعوقات الأساسية التي وقفت في وجه تعظيم فاعلية التدريب. أما Danaj وزملاؤه (2013) فقد أبرزوا الأثر القوي والفاعل للتدريب الإلكتروني في تعزيز أداء موظفي الهيئات المحلية إلى جانب فوائد أخرى منها: تعزيز تبادل الخبرات واستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري، إلا أن هذه الدراسة أشارت إلى قصور في الاستفادة من نتائج التدريب بشكل أفضل بسبب المركزية الإدارية التي تتبناها التنظيمات الحكومية، أما Dawson (1995) فقد قيم التدريب الذي تلقاه موظفي الهيئات المحلية، وخلص إلى الاستنتاج بأن التدريب الذي تم تنفيذه عزز من قدرة الهيئات المحلية على تطبيق السياسات التي ترسمها، إلا أنه أشار إلى أن إدارات الحكم المحلي غير مدركة للاستخدامات الاستراتيجية لنتائج التدريب، ومن جهة أخرى فقد استنتج أن للمدربين توجهاً قوياً للعب دور "مقيم التدريب"، وهم يركزون في أدائهم لهذا الدور على تأثير التدريب على إجراءات العمل والسلوك البيروقراطي للموظف، أما Sharples وزملاؤها (2003) فقيموا التدريب في مجال الخدمة الاجتماعية واستنتجوا أنه ترك أثراً إيجابياً في تطوير الإدراك والوعي اللازم لتلبية الالتزامات الوظيفية، كما تبين أنه عزز من ثقة المتدربين بأنفسهم وارتقى بدافعيتهم للعمل وفق الأولويات التنظيمية.

واستقصى Birdi وزملاؤه (2012) دور التدريب في حل المشكلات فوجدوا أن له دوراً إيجابياً في تعزيز إبداع المتدربين في حل المشكلات إلى جانب تعزيزه لروح المبادرة وتقديم الاقتراحات لديهم. أما Greenberg وزملاؤه (2004) فقد توصلوا لاستنتاج يفيد بأن أثر التدريب أقوى على النساء منه على الرجال، وأنه يتعزز بمرور الزمن على خلاف الرجال الذي

ينحسر تأثيره عليهم على مر الزمن، وقد درس Green and Skinner (2005) أثر التدريب في إدارة الوقت واستنتج أنه ارتقى بأداء المتدربين بما يقارب الـ 13%، وبيناً أن دافعية المتدرب للعمل هي أكثر العوامل تأثيراً في فاعلية هذا التدريب، إلا أن دراسة Vyas (2010) استنتجت أنه صحيح أن التدريب أدى إلى دراية المتدربين بالمستجدات العلمية إلا أنه لم ينجح في إكسابهم القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، كما أفاد المتدربون بأن كمية التدريب لم تكن كافية، على خلاف ما ارتآه المدربون والمؤسسات التدريبية.

لدى استعراض الدراسات السابقة فقد تبين أن دراسات تقييم التدريب تركزت في العالم العربي على المجالات التربوية والبدنية والطبية، وهي نادرة في المجال الإداري ولم يجد الباحث أية دراسة لتقييم التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي أو الحكم المحلي بشكل عام، وقد تمحورت الدراسات التي تم رصدها حول تقييم الجوانب المادية الملموسة للتدريب، وأستنتجت بأن هناك إهمالاً لمشاركة المتدربين في اختيار البرامج التدريبية (حسن 2011: 132)، وأثبتت مجمل الدراسات الأثر الإيجابي للتدريب مما يعزز افتراض إسهامه البناء في تعزيز أداء موظفي الهيئات المحلية، وقد ارتبطت فاعليته بعوامل كثيرة كما تبين في الأدب النظري، والذي أشار إلى صعوبة إجراء دراسة تقييمية لأثر التدريب وذلك بسبب الطبيعة الشمولية لهذه الدراسات وانسحاب الأثر لفترات زمنية طويلة، إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي من القيام بمثل هذه الدراسات نظراً لأهميتها في توجيه التدريب الوجهة الصحيحة، لأن غياب ذلك يعني الافتراض بأن التدريب كان ناجحاً وترك الأثر المرجو منه، مما يعني أننا نستند إلى حالة انفعالية عاطفية وليس إلى أدلة علمية، وبهذا الحال تعمل هذه الدراسة على معالجة هذه الفجوة، وتلبية الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات. ومن جهة أخرى، فقد خدمت الدراسات السابقة الباحث في إكسابه المعرفة العلمية والقدرة اللازمة لإجراء هذه الدراسة، وأسهمت بشكل أساسي في تصميم أداة جمع المعلومات لهذه الدراسة ونهت إلى الجوانب المنهجية والمضامينية التي كان لها الأثر الحاسم في نجاح تنفيذ هذه الدراسة.

### منهجية الدراسة:

تبني الباحث لإنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن جانبين، الأول نظري حيث تم إجراء مسح مستفيض للأدب النظري من المؤلفات والدراسات السابقة والتقارير والتي ساعدت الباحث في بناء قاعدة معلوماتية كافية أفرزت قدرة وقناعة وإدراكاً شاملاً مكن من تطوير نموذج خاص بتقييم التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي، وهو أداة الدراسة على شكل استبانة لجمع المعلومات اللازمة لإجراء البحث، أما الجانب الآخر فقد تضمن مسحا وصفيًا للواقع المتعلق بتقييم التدريب المستهدف، وذلك من خلال الإجابة عن الاستبانة (أداة الدراسة الرئيسية) وإجراء المقابلات وتحليل النتائج الإحصائية والنظرية التي تم التوصل إليها. وبذلك يعطي هذا المنهج صورة شاملة نسبياً عن تقييم تدريب موظفي البلديات في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة الاطراف ذات العلاقة وخاصة المتدربون.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل البلديات الفلسطينية في الضفة الغربية وعددها (105) المجتمع المؤسسي لهذه الدراسة (هناك بلدية تم انشائها حديثاً وهي غير مشموله في هذه الدراسة لأنها لم تستفيد من التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي)، فيما يمثل موظفوها الذين شاركوا في التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي مجتمع الموظفين ولم يتمكن الباحث من رصد عدد موظفي البلديات الذين استفادوا من هذه الدورات التدريبية لعدم وجود توثيق رسمي لذلك، أما العينة الأساسية للدراسة فقد تم تغطية كافة بلديات الضفة الغربية التي استفادت من هذا النوع من التدريب، فيما غطت عينة الأفراد كل موظفي البلديات الذين استفادوا من هذه الدورات وما زالوا على رأس عملهم في هذه البلديات (بناء

على رسالة موجهة للبلديات المعنية)، الأمر الذي لم يكن ممكناً بالمسح الشامل انسجاماً مع رأي Kirkpatrick (2006:28).  
 أجريت الدراسة على عينة قوامها (269) من موظفي البلديات الفلسطينية ورؤساء البلديات والحكم المحلي موظفي وزارة الحكم المحلي وصندوق اقراض وتطوير البلديات، وتم اختيارهم كما يلي:  
 انسجاماً مع تعليمات وزارة الحكم المحلي بضرورة مشاركة رئيس البلدية ومنسق الخطة الاستراتيجية وموظف له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي في التدريب، فقد تم توزيع ثلاثة استبانات كحد أدنى لكل بلدية على أن يعبئ أحدها رئيس البلدية والثانية منسق الخطة الاستراتيجية والثالثة يعبئها أحد موظفي البلدية ممن شاركوا في التدريب، أي 105 بلديات 3X استبانات = 315 استبانة، كما تم توزيع استبانتين كحد أدنى على كل مديرية للحكم المحلي يعبئ أحدها مدير الحكم المحلي في المحافظة والأخرى مسؤول التخطيط والتدريب في المديرية أي 2x11 = 22 استبانة، كما تم توزيع عشرين استبانة على كبار موظفي وزارة الحكم المحلي وصندوق اقراض وتطوير البلديات ذوي العلاقة بالتخطيط والتدريب، وبهذا بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها 357 استبانة استرد منها الباحث 285 استبانة (79.8%) وتبين أن 16 منها غير صالحة للتحليل، أي بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (269) استبانة. وقد شملت هذه العينة كافة محافظات الضفة الغربية، و93 بلدية من أصل 105 (أي 88.6% من عدد البلديات)، وكان عدد الاستبانات التي تم استعادتها من البلديات 234 استبانة (أي 74.3% من مجموع الاستبانات التي أرسلت لهم و87% من مجموع الاستبانات)، كما أجاب على الاستبانة عشرة من مديريات الحكم المحلي من أصل 11 (أي بنسبة 90.9%)، ووزارة الحكم المحلي وصندوق اقراض وتطوير البلديات حيث عبئوا مجتمعين 35 استبانة. وفيما يلي المواصفات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة كما هي مبينة في جدول (1):

الجدول (1): المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات		التكرار	%		
الجنس	ذكر	202	75		
	أنثى	67	25		
	المجموع	269	100		
الحالة الاجتماعية	أعزب	38	14.1		
	متزوج	222	82.5		
	مطلق	4	1.5		
	أرمل	5	1.9		
	المجموع	269	100		
الفئة العمرية	أقل من 25	15	5.6		
	25- أقل من 30	43	16		
	30- أقل من 40	87	32.3		
	40- أقل من 50	61	22.7		
	50- أقل من 60	40	14.9		
	60 فما فوق	23	8.6		
	المجموع	269	100		
	المؤهل العلمي	ثانوية وما دون	16	5.9	
		دبلوم متوسط	34	12.6	
		بكالوريوس	186	69.1	
دبلوم عالي		5	1.9		
ماجستير		26	9.7		
دكتوراه		2	0.7		
المجموع		269	100		
المتغيرات		التخصص	علوم انسانية	141	52.4
			علوم طبيعية	112	41.6
			لا تخصص	16	5.9
	المحافظة	المجموع	269	100	
		الوظيفة	رئيس بلدية/نائبه	81	30.1
		موظف بلدية	153	56.9	
		مديريات ح م	21	7.8	
		وزارة /صندوق	14	5.2	
		المجموع	269	100	
		القدس	19	7.1	
		رام الله	39	14.5	
		نابلس	28	10.4	
		الخليل	37	13.8	
		طولكرم	32	11.9	
		جنين	33	12.3	
بيت لحم	27	10			
قلقيلية	17	6.3			
أريحا	5	1.9			
طوباس	9	3.3			
سلفيت	23	8.6			
المجموع	269	100			

**أداة الدراسة:**

لغايات جمع البيانات لانجاز هذه الدراسة، تبنى الباحث أداة رئيسة وهي الاستبانة حيث تَمَّت الإفادة في تصميمها من الأدب النظري ونماذج تقييم التدريب المنظورة والتي تعززت بالإستفادة من مجموعة من المقابلات مع الأطراف المعنية، واعتمد الباحث بشكل رئيسي في تطويره للاستبانة على نماذج Pendiakirkpatrick. وقد احتوت الأداة (الاستبانة) على أربعة أجزاء وهي: جزء البيانات الخاصة بمُعبئ الاستبانة (البيانات الديموغرافية) واشتملت على عناصر متعلقة بالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمحافظة. أما الجزء الثاني فكان بيانات التدريب، وهي المتعلقة بتاريخه ومدته ومكانه والمدرّب والممول، أما الجزء الثالث فغطى تقييم عناصر العملية التدريبية بدءاً من ما قبل التدريب، وتقييم أطراف العملية التدريبية (المدرّبين والمتدربين وإدارة التدريب)، والنشاطات التدريبية والمادة التدريبية وبيئة التدريب والإطار الزمني وتقييم التدريب وطرقه ووسائله وأدواته، وتقييم القدرات الفنية التي اكتسبها المتدربون وتقييم أثر التدريب على المتدربين، وبلغ عدد فقرات هذا الجزء (121) فقرة، أما الجزء الأخير فقد كان عبارة عن أسئلة مفتوحة لسرد الاقتراحات والآراء انسجاماً مع نموذج Kirkpatrick (2006:28) الذي يرى بضرورة اجابة الاكاديميين والمختصين والمتمرسين ومحترفي العمل التدريبي على هذه الاسئلة.

وقد تم اختبار صدق الاستبانة وذلك من خلال تحكيمها من مجموعة الأكاديميين والممارسين للعمل في البلديات الفلسطينية حيث أخذت اقتراحاتهم (إضافة، دمج، توضيح، حذف بعض الفقرات) وفقاً لإجماع آرائهم ومنطقيتها وقد أمّن ذلك الصدق الظاهري للاستبانة حيث تم التأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه. أما الصدق الإحصائي للاستبانة فقد تم رصده باحتساب معامل كرونباخ ألفا لفحص درجة الثبات والاعتمادية حيث بلغت 86.1% وهي نسبة تدل على مستوى ثبات عالي للأداة يفيد بصلاحيتها، وقد تم توزيع (357) استبانة مستهدفة عينة الدراسة، تم استرجاع (285) منها تبين عدم صلاحية 16 استبانة منها وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (269) استبانة.

وقد تبنى الباحث أدوات أخرى مساندة لجمع المعلومات منها المقابلة حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع كبار موظفي وزارة الحكم المحلي ورؤساء البلديات قبل تصميم الاستبانة مما ساعد في حسن صياغتها، والتنبيه الى موضوعات هامة فيها، فيما تم إجراء مقابلات أخرى في خطوة لاحقة لاستخراج النتائج الإحصائية للاستبانة، مما ساعد في تفسير النتائج ورصد الاستنتاجات.

**حدود الدراسة:**

اشتملت الدراسة على مجموعة من الحدود التي سارت في ضوئها هذه الدراسة، وهي: الحدود المكانية وكانت كل البلديات الفلسطينية في الضفة الغربية (ما عدا واحدة أنشأت حديثاً ولم تشارك في هذا التدريب)، فيما امتدت حدود تنفيذها الزمنية في الفترة ما بين سبتمبر 2013 وحتى مارس 2015، وتم تغطية التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي والذي تم تنفيذه في الفترة ما بين 2008 الى 2013؛ لأن بداية الاهتمام المنظم من قبل وزارة الحكم المحلي في هذا المجال كانت سنة 2008. أما الحدود البشرية فشملت من تم تدريبهم من موظفي البلديات في مجال التخطيط الاستراتيجي اضافة الى رؤساء البلديات (شارك معظمهم في التدريب) ومديريات الحكم المحلي وكبار موظفي وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير واقراض البلديات، حيث مثلوا عينة الدراسة. وتمثلت الحدود المنهجية لهذه الدراسة بدقة استجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة وفقاً لدرجة صدقها وثباتها والتي بلغت 86.1% كما تبين سابقاً.

### تحليل النتائج:

تبنى الباحث الأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات المتحصلة من تعبئة العينة للاستبانة مستخدماً في ذلك برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، فبعد أن تم ترميز الاستبانة تم إدخال استجابات المبحوثين على الحاسوب ومن ثم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط ومعامل الصدق والثبات كرونباخ ألفا و t-Test. كما قام الباحث بعملية التحليل النظري للاستجابات النوعية باستخدام التصنيف اعتماداً على المنطق والمعرفة العلمية والمقابلات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات والسبب والأثر، الخ.

### التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي لموظفي البلديات

فيما يلي وصف للتدريب الذي تم تنظيمه لموظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي من حيث عدد الدورات، وحدودها الزمنية، ومكانها، والمدربين، والتمويل والمادة التدريبية.

- **عدد الدورات:** لم يتوفر أي توثيق لدى وزارة الحكم المحلي لهذا النشاط التدريبي، وأفادت البيانات المتحصلة من افراد عينة الدراسة أنه تم تنظيم 38 تدريباً محورياً في التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 2008-2013، وكان عادة ما يشارك في كل منها عدة بلديات فيما تم تسميتها بالعناقد Clusters وفقاً لأساس التقارب الجغرافي.
- **مدة التدريب:** من ضمن الـ 38 تدريباً تبين ان مدة التدريب في 8 منها كانت ثلاث ايام، وفي 17 كانت المدة يومان، وبقيةها يوماً واحداً، أي ان مدة التدريب كانت 1.7 يوماً في المتوسط. وبالاشارة الى وقت تنفيذ التدريب، فقد تبين أن أقل عدد من الدورات التدريبية تم تنظيمه سنة 2008 وأكثرها عدداً كان سنة 2011 و2012، ويعكس ذلك الحقب الزمنية الثلاثة لصياغة الخطط الاستراتيجية للبلديات بأشراف صندوق اقراض وتطوير للبلديات، وفي كل منها منحت مجموعة محددة من البلديات امكانية رسم خططها الاستراتيجية بمساعدة شركة استشارية تعاقد معها صندوق اقراض وتطوير البلديات وقامت بالتدريب كجزء من هذه المهمة.
- **مكان التدريب:** أفادت البيانات ان التدريب كان يتم في مراكز المدن الرئيسية وفي مقر البلديات نفسها في غالبية الاحيان، وورد في حالة واحدة انه تم تنفيذه في أحد المنتجعات وفي 3 منها في قاعات فندقية و3 أخرى في مؤسسات أكاديمية.
- **المدرّبون:** تبين ان منفذو الدورات هم الشركات الاستشارية التي كانت مكلفة بمساعدة البلديات في رسم خططها الاستراتيجية، حيث كان التدريب جزءاً أساسياً من هذه التكلفة. وكان المدرّبون في هذه الدورات في غالبيتهم العظمى من المهندسين ومن حملة درجة البكالوريوس وفي قليل من الحالات كانوا من الأكاديميين العاملين في الجامعات المحلية.
- **المادة التدريبية:** تبين ان المادة التدريبية كانت متمثلة في كتيب دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للبلديات الفلسطينية الصادر عن وزارة الحكم المحلي وهو عبارة عن مجموعة مترجمة من النماذج وليس مادة تدريبية مصممة خصيصاً لهذا التدريب.
- **تمويل التدريب:** تبين انه تم تنفيذ كافة التدريبات في إطار مشروع رسم الخطط الاستراتيجية للبلديات الفلسطينية بتمويل من الـ USAID و CHF و GIZ و JICA ولم يتمكن الباحث من الحصول على مجمل تكلفة هذا التدريب لعدم وجود توثيق لتكلفة التدريب على حده لانه كان ضمن رزمة المشروع.

### سلم التقييم:

كانت الاجابة على فقرات الاستبانة التي تمثل أداة هذه الدراسة اجمالاً متدرجة في سلم خماسي (1-5) بحيث يعني 1 تقييماً ضعيفاً أو غير فاعل الى أن يتدرج الى 5 ليعني تقييماً ممتازاً أو فاعلاً جداً أو وفقاً لما ورد في الاستبانة، وقد تم اشتقاق المقياس التالي ليكون أساساً لتفسير المتوسطات الحسابية المتحصلة من استجابات أفراد العينة وتحليلها الإحصائي:

المتوسط الحسابي	الوصف حسبما ورد لل فقرات المحددة في الاستبانة
1 - أقل من 1.80	ضعيف جداً، غير مناسب، سيئ جداً، قلماً، غير فاعلة، متدنية جداً، أرفض بشده
1.80 - أقل من 2.6	ضعيف، مناسب قليلاً، سيئ، أحياناً، قليلة الفاعلية، متدنية، غير موافق.
2.6 - أقل من 3.4	متوسط، وسط
3.4 - أقل من 4.2	جيد، عالي، مناسب، جيد، غالباً، فاعلة، موافق
4.2 - 5	عالي جداً، مناسب جداً، ممتاز، دائماً، فاعلة جداً، قوي جداً، موافق بشدة

### النتائج:

بعد جمع البيانات الكمية والنوعية المتحصلة من اجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، فقد تم تحليلها وفق المنهجية الموصوفة آنفاً وتم استخلاص النتائج التي يتم عرضها فيما يأتي:

### تقييم ترتيبات ما قبل التدريب:

وللإجابة على سؤال الدراسة الأول: ما تقييم ترتيبات ما قبل التدريب؟ فقد تم تحليل اجابات أفراد العينة على الأسئلة ذات العلاقة كما وردت في الاستبانة وكانت النتائج كما هو مبين في جدول 2 أدناه.

### جدول (2): ترتيبات ما قبل التدريب.

الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	تعليق / وصف
اشتركت البلديات في تخطيط وتصميم التدريب	1.23	.60	دور ضعيف للبلديات في التخطيط والتصميم
تم تحديد احتياجات التدريب في مجال التخطيط	1.21	.52	لم يتم تحديد الاحتياجات
تم تعريف بأهداف التدريب قبل البدء بتنفيذه	1.43	.72	ضعف التعريف بالاهداف
تعرف المتدربون بالمطلوب منهم قبل التدريب	1.39	.73	ضعف في التعريف
تبليغ المتدربين قبل الدورة بوقت كاف	1.72	.91	ضعف في التبليغ
تم التخطيط للتدريب بشكل جيد	1.66	.87	ضعف التخطيط
تم اختيار المتدربين وفق معايير محددة	2.02	.93	منسق الخطة ورئيس البلدية وموظف آخر
<b>المتوسط الحسابي لإجمالي</b>	<b>1.52</b>		<b>اهتمام ضعيف في ترتيبات ما قبل التدريب</b>

\*مقياس المتوسطات ثلاثي: 1- أقل من 1.67، لا، 1.67- أقل من 2.34 الى حد ما، 2.34 - 3 نعم

- أما عن الجهة التي اختارت المشاركين للتدريب، فقد كانت اجابات أفراد العينة بما يلي:  
البلدية (195) 72.5% مديرية الحكم المحلي (71) 26.4% منفذو الدورة (3) 1.1%

يتضح أن الترتيبات التي سبقت التدريب كانت ضعيفة، فقد كان دور البلديات في التخطيط للتدريب وتصميم برنامجه ضعيفاً جداً، ولم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، ولم يتم تعريفهم بالمطلوب منهم قبل البدء بالتدريب ولم يتم تبليغ المتدربين قبل التدريب بوقت كاف، ولم تشترك البلديات في تصميم الخطة التدريبية، كما لا يرى أفراد العينة بأنه تم التخطيط لهذه الدورات بشكل جيد، أما فيما يتعلق بمعايير اختيار المتدربين فقد اقتضت تعليمات صندوق اقراض وتطوير البلديات ووزارة الحكم المحلي بوجود مشاركة رئيس البلدية ومنسق الخطة وموظف آخر له علاقة برسم الخطة الاستراتيجية من كل بلدية في هذا التدريب، وقد تم الالتزام بذلك الى حد بعيد. وبالإفادة من الأدب النظري فإن من المنطقي الاستنتاج بأن ضعف ترتيبات التخطيط للتدريب تؤثر سلباً في فاعليته.

### تقييم تنفيذ التدريب:

وللاجابة على سؤال الدراسة الثاني ومفاده: ما تقييم تنفيذ التدريب؟ فقد تم تجزئته الى مجموعة من العناصر الأساسية المكونة له وهي: تقييم أطراف التدريب (المدرّب، المتدرّب وإدارة التدريب)، تقييم النشاطات التدريبية، تقييم المادة التدريبية، تقييم البيئة التدريبية، تقييم الطرق والوسائل والمعينات التدريبية التي تم استخدامها، تقييم الاطار الزمني للتدريب، وتقييم تقييم التدريب؟ وقد تم مراعاة هذه العناصر لدى تصميم الاستبانة، وكانت اجابات أفراد العينة كما في الجداول 3-13 الواردة أدناه، وفيمل يلي تفصيلات كل منها.

### تقييم أطراف العملية التدريبية:

يعتبر المدرّب والمتدرّب وإدارة التدريب الاطراف الاساسية الفاعلة في عملية التدريب، فقد تم تقييمها باجابة أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بها في الاستبانة، وكانت كما يلي:

تقييم المدرّب: تم تقييم افراد العينة للمدرّبين بالاجابة على تسع من فقرات، والنتائج هي كما في

جدول(3)

جدول (3): تقييم للمدرّب:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
جيدة	.61	3.63	علاقته بالمتدرّبين
جيدة	.79	3.61	حرصه على مساعدة المتدرّبين
جيدة	.55	3.51	قدرته التخطيطية
وسط	.67	3.35	خبرته التخطيطية
وسط	.74	3.34	قدرته على الإقناع
وسط	.71	3.25	قدرته على تنشيط المتدرّبين
وسط	.48	3.24	مهيئته اثناء تنفيذ الدورة
وسط	.34	3.18	كفاءته التدريبية
وسط		3.34	المتوسط الإجمالي

واجابة على سؤال آخر حول خبرة المدرّب، فقد وصفها (62.5%) من أفراد العينة بأنها نظرية بحتة، ووصفها (25.6%) بأنها مزيج من النظرية والعملية، في حين قيمها (11.9%) بأنها عملية بحتة. يتبين أن تقييم المدرّبين كان متوسطا بالمجمل، وخاصة قدراتهم التدريبية، أما فيما يتعلق بعلاقتهم بالمتدرّبين وحرصهم وقدراتهم التخطيطية وعلاقتهم بالمتدرّبين فكانت جيدة.

تقييم المتدرّبين: قيم افراد العينة المتدرّبين الذين شاركوا في التدريب بالاجابة على ست فقرات وكانت النتائج كما هي في الجدول (4)

جدول (4): تقييم المتدرّبين مرتبة تنازليا.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
عالي	.78	3.66	الجدية والاهتمام
جيد	.65	3.46	المستوى الثقافي
متوسط	.73	3.19	أدائهم الواجبات المطلوبة
متوسط	.56	3.17	الالتزام بالحضور والانصراف
متوسط فالعدد كبير	1.03	2.72	عدد المتدرّبين
ضعيف	.99	2.17	التجانس
متوسط	0.79	3.06	المتوسط

يتضح ان التجانس ما بين المتدرّبين كان ضعيفا وان التقييم العام للمتدرّبين كان متوسطا من ناحية المستوى والالتزام والعدد واداء الواجبات. الا ان الجدية والاهتمام كان عاليا، الا أن عدم التجانس وكثرة عدد المتدرّبين يؤثر سلبا فاعليه التدريب.

**تقييم ادارة التدريب:** قيم افراد العينة ادارة التدريب (الشركات الاستشارية التي كانت مكلفة بتنفيذ التدريب والمساعدة في رسم الخطة الاستراتيجية للبلدية) كما هو في الجدول (5)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصف التقييم
التعاون مع المدرب	3.39	.64	وسط
التعاون مع المتدربين	3.25	.71	وسط
المهنية	3.22	.74	وسط
سرعة التجاوب	3.22	.74	وسط
العناية والاهتمام	3.19	3.7	وسط
<b>المتوسط الإجمالي</b>	<b>3.25</b>	<b>0.71</b>	<b>وسط</b>

قيم أفراد العينة ادارة التدريب بالمتوسط على كافة فقراته سواء أكان ذلك متعلق بمهنية العمل والسرعة والتجاوب والتعاون، والجدير ذكره أن عملية التدريب كانت جزءا من عملية رسم الخطة الاستراتيجية للبلديات حيث ركزت الشركات الاستشارية المكلفة بمساعدة البلديات جل اهتمامها على انجاز الخطة اكثر من اهتمامها بالتدريب الذي كان جزءا من العطاء الاستشاري.

**تقييم النشاطات التدريبية:** وحيث ان النشاطات التدريبية تعتبر احد الاركان الاساسية للتدريب فقد اشتملت الاستبانة على تقييم لهذه النشاطات ونتائج ذلك مبينة في استجابات افراد العينة كما هو في الجدول (6).

جدول (6): تقييم النشاطات التدريبية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصف درجة التقييم
تتابع النشاطات	3.62	6.6	جيدة
الوضوح	3.32	.63	متوسطة
الفائدة المتحصلة منها	3.32	.63	متوسطة
ارتباطها بالتخطيط	3.29	.62	متوسطة
الكفاية	3.21	.59	متوسطة
الزمن المحدد لها	3.18	.74	متوسطة
<b>المتوسط</b>	<b>3.32</b>	<b>.64</b>	<b>متوسط</b>

يبين الجدول (6) ان تقييم النشاطات التدريبية كان متوسطا على كافة فقراته (مدى كفاية هذه النشاطات ووضوحها ومدى ارتباطها بالممارسة التخطيطية، كما أن الوقت المتاح لانجاز النشاطات لم يكن كافيا) ما عدا تتابع النشاطات الذي وصف بأنه جيدا، حيث كان يكلف المتدربين بتنفيذ هذه النشاطات وفق التسلسل والترتيب الوارد في دليل التخطيط الاستراتيجي كونه المادة التدريبية.

**تقييم المادة التدريبية:** تم تقييم المادة التدريبية من قبل أفراد العينة وكانت استجاباتهم كما في الجدولين 7 و8

جدول (7) : تقييم المادة التدريبية تنازليا.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
ارتباطها بالحكم المحلي	3.60	.79	جيد
الوضوح	3.29	.62	متوسط
مفيدة بدرجة	3.19	.73	متوسط
التشويق	3.19	.73	متوسط
طبيعة المادة	3.18	.73	متوسط
كفايتها	3.18	.73	متوسط
الشمولية	3.08	.81	متوسط
<b>المتوسط</b>	<b>3.24</b>	<b>.73</b>	<b>متوسط</b>

وعن محتوى المادة التدريبية فقد تضمنت الاستبانة سؤالاً مفاده "ما طبيعة المادة التدريبية التي استخدمت أثناء التدريب" وكانت استجابات أفراد العينة كما هي في الجدول رقم (8)

جدول (8): محتوى المادة التدريبية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوصف
مقتطفات من الكتب	2.42	.71	جزء كبير
دراسات وابحاث علمية	1.28	.56	جزء قليل جدا
ادلة عمل	1.62	.83	جزء قليل
نماذج	2.52	.66	جزء كبير
تقارير	1.14	.39	جزء قليل جدا
مصممة خصيصا	2.67	.52	نعم، فهي كتيب صدر عن وزارة الحكم المحلي

\* مقياس المتوسطات ثلاثي: 1- أقل من 1.67، 1.67- أقل من 2.34 الى حد ما، 2.34-3 نعم

قيم افراد العينة المادة التدريبية التي تم استخدامها في التدريب بأنها متوسطة الوضوح والكفاية والفائدة والشمولية والتشويق، الا أنها كانت وثيقة الارتباط بالتخطيط في الحكم المحلي لأنها كانت متجسدة في دليل التخطيط الصادر عن وزارة الحكم المحلي، ولم تكن مصممة بشكل مهني للتدريب، وعليه فقد تركز التدريب على تعبئة النماذج الواردة في هذا الدليل.

تقييم بيئة التدريب: وقد قيمت عينة الدراسة بيئة التدريب بعناصرها الاحدى عشر كما هي في جدول (9).

جدول (9): تقييم بيئة التدريب.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصف درجة التقييم
احتياطات السلامة العامة	3.11	.32	وسط
الاثاث (الكراسي...)	2.92	.69	وسط
توفر الهدوء	2.86	.45	وسط
ترتيب المكان ونظافته	2.84	.62	وسط
الخدمات	2.84	.60	وسط
التكييف والتبريد	2.80	.49	وسط
ترتيبات الجلوس	2.78	.66	وسط
تجهيزات القاعة	2.78	.66	وسط
التهوية	2.77	.89	وسط
مساحة المكان	2.77	.51	وسط
قاعة التدريب	2.76	.52	وسط
المتوسط	2.84	0.58	وسط

تفيد النتائج في جدول (9) ان بيئة التدريب حظيت بتقييم متوسط لكافة عناصرها الاحد عشر (القاعة، ترتيب المكان، الاثاث، التجهيزات، ترتيبات الجلوس، التهوية، التكييف، المساحة المتاحة، الخدمات المقدمة، احتياطات السلامة، وتوفير الهدوء). أي أنها لم تكن ملائمة بالمستوى الذي يسهم في فاعلية التدريب.

الاطار الزمني: قيم افراد العينة الاطار الزمني للتدريب من خلال الاجابة على فقراته المحددة في الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجداول 10 و 11.

جدول (10): تقييم مدى ملائمة الإطار الزمني للتدريب.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مناسب بدرجة
استغلال الوقت متاح	3.84	.53	عالية، التدريب مكثف
عدد ساعات التدريب اليومية	3.13	.34	متوسط
توقيت بدء وانتهاء التدريب اليومي	2.94	.63	متوسط

مدة الدورة	2.85	.63	متوسط
المتوسط	3.34	.53	متوسط

جدول (11): متى كان يتم التدريب

الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوصف
أثناء الدوام الرسمي للبلدية	2.25	.89	الى حد ما
خارج ساعات الدوام الرسمي	2.23	.62	الى حد ما
أيام العطل	1.38	.66	قليلا

\*مقياس المتوسطات ثلاثي: 1-أقل من 1.67 لا، 1.67-أقل من 2.34 الى حد ما، 2.34-3 نعم

تبين ان مدة التدريب لم تكن كافية ولم يكن توقيته مناسباً كذلك، الا أنه كان يتم استغلال الوقت المتاح للتدريب بشكل جيد، أما فيما يتعلق بتوقيت التدريب فكان يتم خارج ساعات الدوام في كثير من الحالات، الأمر الذي يعني أنه تم اما بعد ساعات الدوام والموظف منهك أو في العطل والمتدربون منشغلون في حياتهم الخاصة، مما يؤثر سلباً في فاعلية هذا التدريب. تقييم الطرق والوسائل التدريبية: بعد رصد الطرق والوسائل التي تم استخدامها أثناء التدريب فقد تضمنت الاستبانة 15 فقرة لتقييمها في اطارين الأول يعكس مدى استخدامها، فيما يعكس الآخر فاعليتها، وكانت النتائج كما هي في جدول(12).

جدول (12): وسائل وطرق التدريب: مدى الاستخدام والفاعلية

الفقرة	مدى الاستخدام		فاعلية الاستخدام		مستوى الفاعلية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الطرق	2.83	.56	2.28	.67	ضعيف
	4.61	.92	3.29	.62	وسط
	4.89	.32	3.98	.65	فاعل
	4.01	.40	3.20	.40	وسط
	3.01	.40	2.36	.74	ضعيف
	3.13	.34	2.42	.92	ضعيف
	3.90	.64	2.37	.87	ضعيف
الوسائل	3.09	.71	2.40	.80	ضعيف
	1.45	.96	2.14	.73	ضعيف
	1.27	.77	2.32	.67	ضعيف
	1.56	1.14	2.52	1.06	ضعيف
	2.39	.87	2.39	.87	ضعيف
	3.16	.46	2.32	.67	ضعيف
	3.89	.57	2.33	.69	ضعيف
3.16	.46	2.24	.52	ضعيف	
المتوسط الحسابي			2.57	.73	ضعيف

أما عن مدى تناسب طرق ووسائل التدريب المستخدمة مع موضوع التدريب فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة 3.59 وبانحراف معياري.82 أي أن درجة التناسب متدنية يتبين أن الطرق والوسائل المستخدمة في التدريب لم تكن متناسبة مع موضوعه، عدا الحوار الذي وصف بأنه فاعلاً، في حين تبين ضعف استخدام الطرق والوسائل الأخرى وضعف فاعليتها.

#### تقييم تقييم التدريب:

قيم افراد العينة تقييم التدريب "اثناء تنفيذه او لدى الانتهاء منه" بالاجابة على الاسئلة التالية:

ما مدى الاهتمام بتقييم التدريب: بلغ المتوسط الحسابي 2.36 وبانحراف معياري 0.57. أي درجة متدنية هل كان يتم تقييم التدريب: نعم 23 (10.5%)، لا 196 (89.5%) أما الطرق التي استخدمت في حال حدوث التقييم (أل 10.5%) فقد كانت كما في الجدول (13) جدول (13): طرق تقييم التدريب.

الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الاستخدام
حوار فردي مع المتدربين	79.	2.47	كثيرا
حوار مفتوح مع المتدربين	.81	1.73	أحيانا
تعبئة نماذج تقييم يومية	78.	1.5	قليلا
تعبئة نموذج نهاية الدورة	.94	1.95	أحيانا
الملاحظة والمتابعة المستمرة	.82	1.91	أحيانا
أخرى (حضور مندوب الصندوق....)	.87	1.95	أحيانا
المتوسط		1.93	أحيانا

\*مقياس المتوسطات ثلاثي: 1-أقل من 1.67، 1.67-أقل من 2.34، أحيانا، 2.34-3-نعم

وفيما اذا ترتب على التقييم أي اجراء، كان المتوسط الحسابي: 2.10 بانحراف معياري 0.71. أي بدرجة أحيانا.

يتبين ان تقييم التدريب لم يحظ بالاهتمام الكافي، الأمر الذي لم يسهم في التعامل مع التحديات التي تواجهه ولا في معالجة نقاط ضعفه لأن المسوغات المعلوماتية للقيام بذلك غائبة بسبب غياب التقييم.

#### تحقيق الاهداف وأثر التدريب:

وللاجابة عن سؤال الدراسة ونصه: كيف تنظر الأطراف ذات العلاقة وخاصة المتدربون لتحقيق لأهدافه وخاصة لأثره في قدرة المشاركين على القيام بالتخطيط الاستراتيجي في البلديات التي يعملون فيها؟ فقد أجاب أفراد العينة على الأسئلة ذات العلاقة في الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجداول من الى وتفصيلاتها الواردة أدناه. وعن مدى مساهمة التدريب في تعزيز قدرات المشاركين على القيام بالنشاطات التخطيطية، فقد كانت اجابات أفراد العينة كما في الجدول 14. جدول (14): أثر التدريب في قدرة المتدربين على القيام بالإجراءات التخطيطية مرتبة تنازليا.

الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وصف القدرة
تحديد الأهداف العامة	.40	3.20	وسط
تحديد المتطلبات اللازمة	.37	3.16	وسط
وضع خطة التنفيذ	.24	3.16	وسط
تحديد الأولويات	.32	3.11	وسط
رصد الأطراف ذات العلاقة	.28	3.09	وسط
تحليل الأطراف ذات العلاقة	.28	3.09	وسط
رصد الخيارات الإستراتيجية	.41	3.09	وسط
تحديد النشاطات اللازمة	.28	3.09	وسط
وضع الأهداف الجزئية	.26	3.07	وسط
تحليل المعلومات	.26	3.07	وسط
جمع المعلومات	.20	3.00	وسط
تشخيص البيئة الداخلية	.20	3.00	وسط
تشخيص البيئة الخارجية	.20	3.00	وسط
تقييم الخيارات الإستراتيجية	.30	3.00	وسط
المتوسط الإجمالي	.26	3.08	وسط

وفيما اذا كان بإمكان من تم تدريبهم القيام بالنشاطات التخطيطية دون مساعدة خبير فكان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 63.3 وانحراف معياري 89 أي بدرجة متوسطة، وفيما اذا كان بالإمكان الاستفادة من القدرات المكتسبة بسبب التدريب في العمل داخل البلدية فكان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 3.46 وانحراف معياري 95. أي بدرجة موافق. ولاستقصاء وجهة النظر الاجمالية عن مدى تحقيق التدريب للتوقعات المأمولة وخاصة أثره في تنمية قدرة المتدربين على القيام بعملية التخطيط بمراحلها المختلفة (الهدف الأساسي للتدريب)، فكانت آراء افراد العينة:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حقوق التدريب التوقعات المأمولة منه بدرجة
متوسطة	.74	3.04	أسهم في تنمية قدرات المتدربين التخطيطية بدرجة
متوسطة	.75	3.07	

يتبين ان أثر التدريب في تعزيز القدرات التخطيطية للمتدربين كان متوسطا على كافة فقراته الاربع عشرة، وكان في أفضل حالاته في تعزيز قدرة المتدربين في تحديد الأهداف والمتطلبات وفي أدائها القدرة التشخيصية ورصد وتقييم الخيارات الاستراتيجية، وهذا ما يفسر رأي المتدربين بعدم قدرتهم على القيام بالنشاطات التخطيطية دون مساعدة، الا أنه بالإمكان الاستفادة مما اكتسبوه من قدرات تخطيطية في عملهم بالرغم من عدم كفايته.

وقد تم استقصاء الآثار الأخرى للتدريب والتي قيمها أفراد عينة الدراسة كما هي في جدول 15. جدول (15) تقييم أثر التدريب على المتدربين (مرتبة تنازليا) من حيث:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
القدرة الإدارية	3.22	.40	وسط
طريقة القيام بالعمل	3.20	.40	وسط
مستوى الدافعية	3.20	.40	وسط
سرعة انجاز العمل	3.20	.40	وسط
السلوك	3.18	.40	وسط
الشخصية	3.16	.52	وسط
الارتقاء برضى الجمهور	3.09	.28	وسط
القدرة على استغلال الموارد	3.07	.26	وسط
المساهمة في تحسين سمعة البلدية	3.00	.20	وسط
القدرة على حل المشكلات	2.32	.69	ضعيف
الرضا والولاء الوظيفي	2.14	.73	ضعيف
المتوسط الإجمالي	2.96	.41	وسط

كانت آثار التدريب الأخرى متوسطة بالمجمل، وكانت ضعيفة في اثره على الرضى الوظيفي وعلى قدرة المتدرب على حل المشكلات، أي أن الفوائد الأخرى للتدريب كانت متواضعة وأدنى من المستوى المأمول من التدريب أن يحققه.

### جوانب الضعف والقوة:

فيما يلي أهم جوانب الضعف والقوة التي شابت تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي:

**جوانب الضعف:** لم يحظ هذا التدريب بالاهتمام الكافي، التخطيط للتدريب كان ضعيفا، كانت مشاركة البلديات في التخطيط للتدريب ضعيفة، ترتيبات ما قبل التدريب كانت ضعيفة (وخاصة عدم تعريف المتدربين مسبقا بأهداف التدريب)، عدد المتدربين في الدورة التدريبية الواحدة كان كبيرا، تدني مستوى التجانس بين المتدربين، كفاءة المدربين كانت متوسطة، قيم أداء ادارة التدريب بأنه متوسط، النشاطات التدريبية غير كافية والوقت المخصص لها قليل، المادة التدريبية المستخدمة لم تكن مصممة خصيصا للتدريب، بيئة التدريب غير مناسبة، مدة التدريب كانت قصيرة غير كافية

وتوقيته غير مناسب، تدني مستوى فاعلية طرق ووسائل التدريب المستخدمة، لم يتم تقييم التدريب بطريقة منهجية، لم يسهم التدريب في تعزيز القدرة التخطيطية للمتدربين بالمستوى المأمول. **جوانب القوة:** تمتع التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي لموظفي البلديات الفلسطينية ببعض نقاط القوة ومن أهمها: اهتمت وزارة الحكم المحلي بضرورة تدريب موظفي البلديات كمتطلب مسبق لرسم الخطط الاستراتيجية لهذه البلديات، ساد التدريب علاقة قوية بين المدربين والمتدربين، كان هناك حرص قوي من قبل المدربين على مساعدة المتدربين في حين تمتع المتدربون بالجدية والاهتمام، وتتابعت النشاطات التدريبية بشكل منطقي ومقنع، كما تم استغلال وقت التدريب بشكل جيد، وكان الحوار بين المتدربين فاعلا.

#### الفروق الاحصائية:

وللإجابة عن سؤال الدراسة ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05، في تقييم أفراد العينة للتدريب تعود لعوامل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمحافظة، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والتخصص، والوظيفة الحالية؟ فتم استخدام الطرق الاحصائية المناسبة وفق ما يلي: لفحص الفروق المتعلقة بالجنس استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent t. Test. والنتائج يوضحها الجدول (16):

#### الجدول (16): نتائج اختبار (ت) لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	إناث (ن = 52)		ذكور (ن = 158)	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.054	1.936	0.18	3.35	0.36	3.45

يتضح انه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

وللتعرف على الفروق في تقييم أفراد العينة للتدريب والتي تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية والفئة العمرية والمؤهل العلمي والتخصص والوظيفة الحالية، والمحافظة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجها في الجدول (17).  
جدول (17): الدلالة الاحصائية لمتغيرات الحالة الاجتماعية المؤهل الوظيفة العمر التخصص المحافظة.

المتغير	مصدر التباين	مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة *
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.241	1	0.241	2.239	0.136
	داخل المجموعات	22.371	208	0.108		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.375	5	0.675	7.031	*0.000
	داخل المجموعات	19.202	200	0.096		
التخصص	بين المجموعات	1.267	2	0.633	5.869	*0.003
	داخل المجموعات	17.375	161	0.108		
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	0.439	3	0.146	1.396	0.244
	داخل المجموعات	26.510	253	0.105		
الفئة العمرية	بين المجموعات	0.782	4	0.195	1.83	0.68
	داخل المجموعات	21.536	203	0.106		
المحافظة	بين المجموعات	1.087	10	0.109	1.005	0.441
	داخل المجموعات	21.525	199	0.108		

يتضح من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للتدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية والفئة العمرية، والوظيفة الحالية والمحافظة، لان الدلالات الاحصائية لها جميعا أكثر من 0.05، كما ويتضح انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تقييم تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في

مجال التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص. والجدول (18) يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق في تقييم تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي والذي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (18): نتائج اختبار شيفيه لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ثانوية عامة وما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
ثانوية عامة وما دون	-----	*1.075	*0.2988	0.08277	0.03798	0.1328
دبلوم متوسط		-----	*0.94227	0.16598	0.2156	0.09538
بكالوريوس			-----	*1.0376	*0.26136	0.12024
دبلوم عالي				----	*1.15789	*0.38161
ماجستير					-----	*0.77628
دكتوراه						-----

يتضح من الجدول 18 انه الفروق الدالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 في تقييم تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي لمتغير التخصص هي لصالح حملة الشهادات الجامعية.

والجدول (19) يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن فروق الدلالة الاحصائية في تقييم تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي التي تعزى لمتغير التخصص.

جدول (19): نتائج اختبار شيفيه للكشف عن فروق الدلالة الاحصائية لمتغير التخصص.

التخصص	علوم انسانية	علوم طبيعية	بلا تخصص
علوم انسانية	-----	*0.16667	*0.21809
علوم طبيعية		-----	0.05143
بلا تخصص			-----

يتضح من الجدول 19 انه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 في تقييم تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح المتخصصون في العلوم الانسانية.

#### اقتراحات أفراد العينة لتعزيز التدريب:

- وقد تضمنت استبانة الدراسة سؤالاً مفتوحاً مفاده: "ما هي اقتراحاتك لتعزيز فاعلية التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي لموظفي البلديات؟"، فأجاب على هذا السؤال 95 من أفراد العينة فقط، وبعد تصنيف اجاباتهم وتحليلها تبين ان اكثر الاقتراحات تكرارا هي:
- استنساخ وعرض تجارب وخطط ناجحة تكررت بنسبة 86,3%
  - اعطاء التدريب الوقت الكافي تكررت بنسبة 84,2%
  - ان يتم تنظيم التدريب خارج البلدية تكررت بنسبة 79%
  - ان تتم عملية تدريب تكون اكثر عمقا وتفصيلا وشمولية تكررت بنسبة 73,7%
  - ان يتم تكثيف مراقبة التدريب من قبل الوزارة والصندوق وتكررت بنسبة 57,9%
  - أن يشترك في التدريب أعضاء المجلس البلدي وموظفو مديريات الحكم المحلي، تكررت بنسبة 43,2%.

وبتصنيف الاقتراحات وتبويبها تبين انها تغطي كافة عناصر ومؤثرات العملية التدريبية وهي الاعداد الجيد للتدريب وحسن اختيار المدربين وبيئة التدريب وطرق ووسائل التدريب والمادة

التدريبية وتقييم النشاطات التدريبية الخ. وهي بذلك تنسجم مع تقييمهم للتدريب الذي شاركوا فيه حيث كان مجمل تقييمهم لهذه العناصر كافة بدرجة متوسط.

#### الاستنتاجات:

من خلال عرض النتائج الموصوفة آنفاً فيمكن رصد الاستنتاجات التالية لهذه الدراسة:

- تفنقر وزارة الحكم المحلي لنظام تدريبي واضح المعالم، كما أنه لا وجود لإدارة متخصصة لهذا النشاط المفصلي والمهم، وهذا ما يفسر غياب سجل يوثق عمليات التدريب عامة وفي مجال التخطيط خاصة.

- لقد كان التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي لموظفي البلديات بمجمله جزءاً من عملية رسم الخطط الاستراتيجية، نفذته الشركات الاستشارية التي تم التعاقد معها لمساعدة البلديات في رسم خططها الاستراتيجية، وبذلك فلم يتمتع هذا التدريب بالاستقلالية اللازمة ولم يحظى بالاهتمام ولم يعط الوقت الكافي لتحقيق أهدافه لأن الأولوية والتركيز كان من نصيب الخطة وليس التدريب.

- تم تقييم التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي لموظفي البلديات الفلسطينية بأنه متوسط الفاعلية على مجمل عناصر نموذج التقييم الذي تم تصميمه خصيصاً لهذه الدراسة، وأهمها: ضعف ترتيبات ما قبل التدريب، كفاءة المدرب متوسطة، عدم تجانس المتدربين، تدني مستوى اهتمام إدارة التدريب، النشاطات التدريبية قليلة ولم تعطى الوقت الكافي، المادة التدريبية المستخدمة غير مصممة خصيصاً للتدريب، بيئة التدريب غير مواتية، مدة التدريب غير كافية وتوقيته غير مناسب، تدني في مستوى فاعلية طرق ووسائل التدريب المستخدمة، لم يترك التدريب الأثر المأمول، لم يتم تقييم التدريب الذي تم تنفيذه، الخ. وبالتالي لم تتوفر معظم متطلبات فاعلية التدريب، إذ تمثل هذه العناصر جوانب ضعف الممارسة التدريبية وهي مسؤولة عن تدني مستوى فاعليته إذ أفاد أفراد العينة بعدم قدرة المتدربين على القيام بعملية التخطيط دون مساعدة ذوي الخبرة.

- لم يتم اختيار المدربين بعناية عوضاً عن أنه لم يتم مراقبة أدائهم التدريبي بالمستوى المطلوب.

- هناك قصور في تقييم الممارسات التدريبية أثناء تنفيذ التدريب مما فصح المجال أمام استمرار جوانب القصور في هذه الممارسة لعدة سنوات متتالية.

- اختلفت نتائج هذه الدراسة عن مجمل نتائج الدراسات الاجنبية التي أشارت الى فاعلية التدريب وايجابية أثره، ما عدا دراسة Vyas (2010) التي استنتجت أن عدم كفاية مدة التدريب يؤثر سلباً في فاعليته، ومن ناحية أخرى اتفقت مع دراسة أحمد (2012) التي أشارت الى أن غياب معايير التدريب يؤثر سلباً في فاعلية التدريب، واتفقت الدراسة مع ابو شيخة (2013:392) بضرورة توفير بيئة تدريب مواتية، ومع توفيق (2010:180) بضرورة استقلالية الممارسة التدريبية، كما تتفق مع دراسة الشملة (2015) وحسن (2011) التي أفادت بأن عدم الأخذ بأراء المتدربين واهمال مشاركتهم يؤثر سلباً في فاعلية التدريب، ومع دراسة مسعود والزيات (2012) التي استنتجت أن غياب التقييم المستمر يؤثر سلباً في فاعلية أثر التدريب.

#### التوصيات:

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة فإنه ولتحسين التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي يقترح ما يلي:

1. من الضروري مأسسة التدريب من خلال انشاء ادارة خاصة به لتدريب موظفي الهيئات المحلية الفلسطينية تعمل على وضع السياسة والنظام والخطط التدريبية اللازمة بشكل تكاملي وتراكمي، وفي هذا الاطار يقترح تفعيل مركز تدريب أريحا للقيام بهذه المهمة ليكون ادارة مستقلة لتنظيم التدريب.

2. أن يتم تنفيذ دورة "تدريب مدربين" متقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي لطاقتهم مميز من وزارة الحكم المحلي ليمثلوا مرجعية تدريبية واستشارية وتقييمية للتخطيط في الهيئات المحلية الفلسطينية.
3. أن يتم صياغة مجموعة من الممارسات التدريبية المثلى في مجال التخطيط ليلتزم بها المدربون ولتمثل معايير ومؤشرات لقياس فاعلية التدريب في هذا المجال.
4. أن يتم تطوير مادة تدريبية متكاملة تتضمن تجارب ناجحة ونماذج وتقارير وخطط ونتائج لدراسات علمية في هذا المجال.
5. أن يتم تكريس الوقت الكافي وتوفير المتطلبات اللازمة (خاصة بيئة التدريب) لضمان فاعلية التدريب.
6. فحص مخرجات التخطيط للبلديات الفلسطينية (الخطط) واعتبار جوانب القصور فيها احتياجات تدريبية ذات أولوية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
7. أن يتم اختيار المدربين بعناية كأفراد وليس كمؤسسات على أن تتوفر فيهم مواصفات المدرب الجيد كالإختصاص والمؤهل والخبرة المتكاملة (نظرية وأكاديمية).
8. أن يتم متابعة وتقييم الأداء التدريبي أولاً بأول لضمان فاعلية تأثيره.
9. أن يتم التخطيط للتدريب بمشاركة الاطراف ذات العلاقة، لضمان مراعاة كافة العناصر والمؤثرات المتعلقة بالهيئات المحلية وبيئة عملها.
10. القيام بمعالجة جوانب القصور التدريبي التي أشارت إليها نتائج هذه الدراسة.
11. أن يتم تنفيذ دراسات لاحقة تكمل هذه الدراسة مثل: تقييم الخطط الإستراتيجية للبلديات، تحديد الاحتياجات التدريبية، اتجاهات الجمهور نحو أداء البلديات، معوقات عمل الهيئات المحلية، الخ.

#### محددات الدراسة:

واجهت اجراء هذه الدراسة مجموعة من التحديات كان منها: غياب التوثيق اللازم الذي يتضمن قائمة بأسماء المتدربين وأعدادهم والبلديات التي ينتمون إليها، الخ، مما جعل من الصعب ادراك العدد الحقيقي لمجتمع الدراسة، وما زاد الامور تعقيدا هو أن ترك العمل في البلديات مجموعة ممن استفادوا من هذا التدريب، ومن جهة أخرى فقد أدت عدم جدية البعض (اجابات نمطية أو عدم اكتمال تعبئة الاستبانة) الى اسقاط 16 استبانة من عينة الدراسة، كما لم يتمكن الباحث من تغطية بلديات قطاع غزة في عينة هذه الدراسة لصعوبة الوصول إليها بسبب الحصار المفروض عليها، ومن الناحية الاجرائية فقد كان هناك صعوبة في وصول الباحث بذاته الى كافة البلديات، مما استغرق وقتا طويلا لتوزيع الاستبانات واستعادتها معبئة، فقد ضاع جزءا منها مما اضطر الباحث لاعادة ارسالها مرة أخرى لثمانية عشرة بلدية، وقد قام الباحث بالتعامل مع هذه المحددات من خلال الطلب من البلديات بتعبئة الاستبانة من المتدربين المستفيدين كافة، والاستعانة بمديريات الحكم المحلي للمساعدة في حث البلديات على تعبئة الاستبانات واعادتها للباحث، ومن الناحية المنهجية تعد هذه الدراسة مسحا للاتجاهات أكثر مما هي تقييم لأثر التدريب لصعوبة القيام بذلك، إذ أن ذلك يتطلب متابعة زمنية طويلة تمتد لسنوات كما هو مثبت في الأدب النظري.

#### المراجع:

- أحمد، محمد الشيخ (2012). أثر تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي على التنمية في سورية. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 34، العدد 108 ص 153-163.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP-Papp (2001) تدريب المدربين. القدس: برنامج الامم المتحدة الإنمائي.

- حسن، طاهر (2011). قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي: دراسة استكشافية على المستشفيات الحكومية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، عدد 2، ص 121-169.
- حمدان، محمد زياد (2001). معنصم وإدارة برنامج التدريب. عمان: دار التربية الحديثة.
- الخطيب، رداح (2006). *التدريب الفعال*. اربد: عالم الكتب الحديث.
- الرفاعي، يعقوب (2008). أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. مجلة *الإداري بالكويت*، مجلد 22 عدد 81، ص 13-52.
- الشرعة (2008). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية-عمان- الأردن.
- الشملة، عبدالفتاح (2015) تقييم المشاركة المجتمعية في التخطيط الاستراتيجي للبلديات الفلسطينية، *المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية " سلسلة العلوم الانسانية"*، مجلد 17، عدد 1، ص 23-50.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب (2010). إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي. *المجلة العربية للمعلومات (تونس)* مجلد 23، العدد الثاني.
- الصمادي، علي (2012). أثر برنامج تدريبي على تنمية الكفاية الاجتماعية. مجلة *جامعة النجاح للأبحاث الإنسانية*، مجلد 26، عدد 7، ص 1505-1528.
- العساسلة، سهيلة، وموقف بشارة (2012). أثر برنامج تدريبي على مهارات التفكير الناقد. مجلة *جامعة النجاح الوطنية للعلوم الإنسانية ب*. مجلد 26، عدد 7، ص 1655-1678.
- العواودة، وليد (2011). أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت: دراسة ميدانية. *مجلة المنارة*، المجلد 17، العدد 5، ص 75-108.
- القيوتي، محمد قاسم. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: درار وائل للنشر والتوزيع.
- محرمة، ثامر (2006). تقييم ومتابعة التدريب في معهد التنمية الإدارية بدولة قطر. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول للتدريب المنعقد في الجامعة الهاشمية / الأردن بتاريخ 27-29 حزيران -2006.
- مسعود، عماد ولبنى الزيات (2012). أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث الإنسانية ب*، ص 1761-1791.
- ميا، علي وصلاح الشامسي (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية في مديرية تربية البريمي-عمان. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية والاقتصادية والقانون*، مجلد 81 عدد 1 ص 135-156.
- الهزايمة، أحمد (2012). أثر التدريب في أداء العاملين في المؤسسات العامة، دراسة ميدانية في محافظة جرش. *مجلة إربد للبحوث والدراسات*، مجلد 16، العدد 1، ص 90-128.
- وزارة التنمية الإدارية تقرير المؤتمر السنوي الأول لمسؤولي تنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي في مصر، القاهرة 2005/9/25.
- ياسين، سعد (2009). *الإدارة الدولية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- Aijaz, R. (2010). Capacity Building Of Municipal Functionaries For Good Governance in Uttarakhand- India. *Habitat International*, Vol. 34, P 386-391.
- Agochiya, Davindra (2010). *Every Trainer Handbook*. Los-Anglos: Sage Publishers.
- Biech E (2012) *Developing Talents For Organizational Results*. San Francisco: Pfiffer.

- Birdi K., Leach & Magadley (2012). Evaluating the Impact of TRIZ Creativity Training: An Organizational Fields Study. *R & D Management*, Vol. 42, No. 4, P 315-326.
- Blanchard, P. and J. Thacker (2007). *Effective Training System, Strategies and Practices*. 3<sup>rd</sup> Edition, N. Jersey: Prentice Hall.
- Dawson, R. (1995). Evaluation of Training in local Government. *Journal of Management Development*, Vol. 14, No 7, P 36- 47.
- Danaj L., Dumi, Zejneli and Celo (2013). The Improvement of Capacity of Administration and local Government using the strategic planning of E-Learning in Albania. *Social and Behavioral sciences Journal*, Vol. 1, No. 9 P. 1- 9.
- Durand, T. and Stephanie Darmeron (2011). where have all Business schools Gone. *British Journal of Management*. Vol 22. P 559- 563.
- Davidson, J (2005). *Evaluation Methodology Basics: The Nuts and Bolts of Sound Evaluation*. London: Sage Publications.
- Greenberg, David and C. Michalopoulos and P. Robins (2004). What Happened to the Effect of Government Funded Training. *The Journal of Human Resources*, 2004, XXXIX. 1 P. 278-293.
- Green, Peter and Denise Skinner (2005). Does Time Management Training Works: An Evaluation. *International Journal of Training and Development*, Vol. 9, No.2, P. 124-139.
- Harbison, H (1973). *Human Resources As the Wealth of Nations*. London: Oxford Univ. Press.
- Haslinda and A. Muhyuddin (2009). The Effectiveness of Training in Public Service. *American Journal of Scientific Research*, vol. 6. P. 39-51.
- Kirkpatric D. and James Kirkpatric (2006). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berret Kohler Publishing.
- Ministry of local Government (2009). *Policy Note of strategic Development and investment Planning*. Ramallah: Ministry of local Government.
- Nicolas and Michel (2008). The Effect of Management Commitment to Service Quality in Front line Employees Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in Public Management Context. *Journal of strategic Marketing*, Vol. 5, P.431 -452.
- O'connor J & Bob Little (2012). Evaluation- Training's Ignored Leverage Point. *Industrial and Commercial Training Journal*, Vol. 44, No. 5 P 273-280.
- Pienda, Pilar (2010) Evaluation of Training in Organizations: A Proposal for An Integrated Model. *Journal of European Industrial Training*, vol. 34, P.673-693.

- Sharpless A, Galvin, Holloway and Brown (2003). The Impact of Training: An Evaluation of An Introduction To Management course for local Social Services Staff. *Learning in Health and social care Journal* (Black well Publication) vol. 2, No. 1, P. 37-50.
- Sahindis, G and J. Bouris (2008). Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes. *Journal of European Industrial Training*, vol. 32, No 1, P.40-63.
- Stewart, G & Keneth Brown (2011). *Human Resources Management USA*: John Wily and sons.
- Stewart, D.M. (1994). *Hand book of Management skills*. Vermont: Grower.
- Vandever, R & M Menefee (2010). *Human Behavior In Organizations*. Jersey: Prentice Hall.
- Vyas, Lina (2012). Balancing Outlook: Assessment of Public Service Training in Hong Kong By Providers and clients. *Public Personnel Management* Vol. 39, No.2 Summer issue, P. 149-167.

\*\*\*\*\*