

واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات
الجنوبية

The Process of Evaluating Training Programs in The
Local Authorities in The Southern governorates

نهاية عبدالهادي التلباني
رامز عزمي بدير
أيمن عبدالرحمن المصدر
Dr.rames@yahoo.com

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الأزهر - غزة

تاريخ الاستلام 2011/3/30 تاريخ القبول 2011/5/4

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، ويبلغ تعدادهم (247) إداري، وصمم الباحثون استبانة اعتماداً على نموذج كيركباتريك، وقام الباحثون باستخدام المسح الشامل وتم استرداد 175 استبانة بنسبة 70.8%. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل و التعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، النتائج التنظيمية، أظهرت النتائج وجود فروق بالنسبة لمجال "رد فعل المتدربين" تعزى : (1) لمتغير سنوات الخبرة لصالح من نقل خبرتهم عن 5 سنوات؛ (2) لمتغير عمل المبحوث لصالح رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية؛ و(3) لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية جباليا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لهذا المجال. أما بالنسبة لمجال "السلوك" فقد أظهرت النتائج وجود فروق تعزى (1) لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية خانينونس؛ و(2) لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير عمل المبحوث، وسنوات الخبرة لهذا المجال، أما بالنسبة لمجال "التعلم" و"النتائج التنظيمية" فقد أظهرت النتائج فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث من أفراد العينة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الهيئة المحلية، عمل المبحوث، وسنوات الخبرة لكلا المجالين.

وبناء على النتائج السابقة توصل الباحثون إلى العديد من التوصيات أهمها: تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، وعلى مستوى التعلم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية.

Abstract: The aim of this study is to explore the process of evaluating the training programs in the major municipalities in the southern governorates using a descriptive analytical method. The study population consisted of 247 administrative staff enrolled in the training programs in the provinces of Jabalia, Gaza, Dair Al Balah, Khanyounis and Rafah. From the targeted population, 175 managers responded to the survey with 70.8% response rate. The study revealed that the training programs are evaluated at the level of "reaction" and "learning" at a moderate level and the "behavior" and "results" levels are not evaluated. It was found that there is statistical differences in the answers of the respondents for the "reaction" level due to (1) the years of experience in favor of those with less than five years of experience (2) the job of the respondents in favor of the head of division and department and (3) the local municipality in favor of Jabalia. At this level it was found that there is no statistical differences in the answers due to the gender of the respondents. As far as the "behavior" level is concerned it was found that there is statistical differences in the answers of the respondents due to (1) the local municipality in favor Khanyounis (2) the gender of the respondents in favor of the females. At this level, there was no statistical differences in the answers of the respondents due to the job, and years of experience. At the "learning" level and "results" level, it was found that there is statistical differences in the responses due to the gender in favor of females, and there is no differences in the responses due to the local municipality, the job, and years of experience of the respondents for the two levels. The study concluded that evaluating training should be enforced at the "reaction" and "learning" levels and initiated at the levels of "behavior" and "results".

مقدمة

هناك اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال، باعتبار أن التدريب هو أحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء . ولقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا وجزءا هاما من تكاليف العمالة، حيث إن تدريب الأفراد يعد بحق من أهم أنواع الاستثمار في البشر (مصطفى، 2004). فالمهمة الأساسية للتدريب هي أساسا تخصيص عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم، بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير، للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم، كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه الاهتمام إلى

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية المسائل الكبرى، و غرض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد عند ممارسته أي عمل(الصيرفي،2009). فمن الضروري أن لا تتساق المنظمات وراء ما قد يسمى بمجارة موضة التدريب دون فناعة حقيقية بجواه؛ لأن التدريب وسيلة لا غاية، والغاية هي حسن الأداء الذي ينعكس على الخدمات المقدمة (القريوتي،2010). إن الغرض الأساسي من التقييم هو تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف التي تم تدريب العاملين من أجلها، وأن مديري الإدارات العليا يصنعون القرارات بناء على تقييمهم للبرنامج التدريبي . وتعتبر عملية التقييم من المراحل الأساسية للبرامج التدريبية، وهي محاولة لفهم وتوضيح وكشف مدى تحقق أهداف البرامج التدريبية، من خلال سلسلة عمليات منظمة يمكن بها تشخيص نقاط الضعف ونقاط القوة في البرنامج التدريبية (Leopold, 2002). فالقياس هو العملية الحاسمة في الارتقاء بالأداء البشري بصفة عامة، فنحن نحصد ما نزرع ونجني ما نسعى إلى قياسه، لذا وجب الاهتمام بتحديد ما نرغب في قياسه بصفة عامة وفي التدريب بصفة خاصة وذلك من خلال مقاييس كمية ونوعية ومالية وتنظيمية، ولقد اعتقد البعض أن المشكلة هي في الأخذ بالأدوات المتاحة أو في تبني بعض المقاييس الخاطئة لتقييم العملية التدريبية أو لقياس العائد على الاستثمار البشري (توفيق،2007). وهناك العديد من النماذج العالمية الخاصة بتقييم التدريب هي نماذج (كيركباتريك،1998؛ كيرو،1970؛ باركر، 1973؛ ونموذج شركة AT&T، 1979م وغيرها)، حيث يعتبر نموذج كيركباتريك هو إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع انتشارا لتقييم برامج التدريب، حيث طور كيركباتريك في النموذج الذي اقترحه مفهوما لهيكل العمل وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات من التقييم في غاية الأهمية هي (رد الفعل - التعلم - السلوك - النتائج) (توفيق،2007).

مشكلة الدراسة:

لقد زاد استثمار النظم الحديثة الحكومية والأهلية في مجال التدريب والتطوير، وارتفعت نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات وبرامج الدول والمنظمات، وتؤكد الإحصائيات الحديثة أن ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من 800 مليار دولار سنوياً وأوضحت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن ما تتفقه المنظمات الأمريكية على التدريب والتطوير هو نحو 109.250 مليار دولار سنوياً وهي موزعة على النحو التالي 79.750 مليار دولار تصرف على فعاليات التدريب الداخلي والباقي

نهاية التلباني وآخرون -----
على التدريب الخارجي (العديلي، 2008). ويرى (الرفاعي والأثري، 2003) إلى أنه على الرغم من الفوائد العديدة لعملية تقييم التدريب إلا أنه يعتبر الجزء الأكثر تجاهلاً من قبل المنظمات حيث يخصص فقط 10% من ميزانية التدريب للتقييم، ويؤكد (البيالي، 2000) أن عملية التقييم لا يخطط لها بطريقة دقيقة، ويرى (توفيق، 2007) أن المشكلة ليست في عدم القدرة على القياس، ولكن في عدم الرغبة بالأخذ بالأساليب العلمية التي توفرها نماذج التقييم والتي من أشهرها نموذج كيرباتريك، وكسر الحلقة الجهنمية التي لا نهاية لها (تدريب بلا عائد، جهد بلا نتيجة). ولا يحتاج المرء إلى جهد كبير لمعرفة أهمية الهيئات المحلية الكبرى من ناحية الدور الذي تلعبه في خدمة المواطن من جهة، والتنمية والتطوير للمجتمع من جهة أخرى، فالهيئات المحلية الكبرى تكون دائماً على اتصال يومي ومباشر مع كافة نواحي حياة المواطن اليومية .

أما على صعيد الهيئات المحلية فهناك برامج تدريب كثيرة ومتعددة تقدمها الهيئات المحلية الكبرى لعاملها، كما أن هناك نقص في المعلومات حول تقييم هذه البرامج، ونظراً لأهمية عملية التقييم للبرامج التدريبية فإن هذا البحث سيتعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية باستخدام أكثر النماذج شهرة وأوسعها انتشاراً وهو "نموذج كيرباتريك" حسب الدراسات السابقة التي أكدت ذلك، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية؟

فرضيات الدراسة:

- يتم تقييم "رد فعل المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
- يتم تقييم "تعلم المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
- يتم تقييم "سلوك المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
- يتم تقييم "النتائج التنظيمية" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية" تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الهيئة المحلية، طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة

- التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
- الكشف عن مدى الالتزام بتقييم "رد فعل المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
- توضيح مدى الالتزام بتقييم "التعلم" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
- بيان مدى الالتزام بتقييم "سلوك المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
- معرفة مدى الالتزام بتقييم "النتائج التنظيمية" عند عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
- توضيح الفروق في إجابات أفراد العينة حول "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية" تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الهيئة المحلية، طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

- تفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع تقييم برامج التدريب في الهيئات المحلية الكبرى كمحاولة جادة لسد النقص الواضح في الأدب الإداري في هذا المجال.
 - قد تساهم في تحديد مستويات تقييم البرامج التدريبية من حيث تقييم رد الفعل والتعلم وتغيير السلوك لدى المتدربين والنتائج التنظيمية .
 - قد تساعد هذه الدراسة المؤسسات الممولة لبرامج التدريب والجهات التي تنفذ تلك
- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1427)

نهاية التلثاني وآخرون

البرامج بعملية التقييم للبرامجها.

- تساعد الهيئات المحلية لتطوير برامجها التدريبية بما يتناسب مع تطلعات المتدربين مما قد يؤدي إلى زيادة فاعلية و كفاءة البرنامج التدريبي .
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من دراسات أخرى في هذا المجال .
- النتائج المتوقعة للبحث ستساهم في تحسين برامج تدريب العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

حدود الدراسة

- الحد الزمني : هي فترة تطبيق الدراسة من 7 / 2009 الى 7 / 2010.
- الحد البشري : الإداريين الذين خضعوا لبرامج تدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

التدريب

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تنال أهمية بالغة، حيث أن التدريب يهدف لإكساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من أجل تطوير أدائهم وتنميتهم مهنيًا بما ينعكس إيجابيًا على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة (الطعاني، 2002). ويتناول موضوع التدريب في المنظمات الأساليب الأساسية في التعليم والتي تعمل على صقل المهارات، والمعرفة والاتجاهات للمتدربين، فالتدريب يمثل إستراتيجية البناء للمنظمات (Wilson, 2005). حيث يمثل التدريب أهمية خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومن الناحية الأخرى، فإن التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، حيث أن التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (حسن، 2005). وتعتبر المنظمات امتياز التدريب بأنه يركز بشكل كبير على تطوير المهارات الإدارية للمتدربين (Terrington & Hall, 1987). فما تتفقه المنظمات في التدريب يمثل استثمار في الموارد البشرية، يكون له مردود وعائد يظهر في بناء العنصر البشري المنتج والفعال، والذي يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية على مستوى المنظمة ككل. (السيد،

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية (2007). أن الإنفاق على البرامج التدريبية يأخذ حيزا كبيرا من المخصصات المالية، ويجب إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تستهلك النفقات المالية ومراجعة مدى مناسبة هذه البرامج لنسبة الإنفاق التي تأخذها (Hackett, 1998). وتعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، لذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الإدارية، فالموارد البشرية في أية منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، هذا ويختلف التعليم عن التدريب، أي لا ترتبط بالضرورة بعمل، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات المختلفة (أبو شيخة، 2010). ويعتبر التدريب من أكثر إجراءات تطوير المصادر الإنسانية في المنظمات، حيث أن كثير من الموظفين يسافرون مسافات كبير لحضور المؤتمرات وورش العمل للحصول على التدريب اللازم في المجالات المختلفة (Patton et al, 2002). فالتدريب لا يقتصر على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف وأنماط السلوك ولكنه عملية مستمرة باستمرار وبقاء المنظمة، ومن هنا يكتسب التدريب أهميته في أنه وسيلة للتعلم مدى الحياة، فالتدريب مفيد لكل من الفرد والمنظمة على اعتبار أنه يضيف للمنظمة قيمة جديدة من خلال اكتساب الأفراد لمهارات وقدرات وأفكار جديدة ومعرفة أوسع وأشمل في مجال عملهم، كما انه يحقق للفرد مزيد من الأمان والاستقرار الوظيفي، ويتيح له فرص للترقية وشغل المناصب القيادية سواء في داخل المنظمة أو خارجها (الخطيب، 2002).

مفهوم التدريب

يعتبر التدريب الوسيلة الأساسية لإدارة المنظمة لتنمية مواردها البشرية، وهو من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة، ويتعامل مع غيره من الأنشطة لتوفير قوى بشرية ملائمة كما وكيفا وتنميتها وتعويضها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة، وتشير (برنوطي، 2007)، إلى أن التدريب هو نشاط تعليمي معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها. وعرف التدريب بأنه كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (السيد، 2007). وقد عرف من قبل (الطعاني، 2002) بأنه الجهود

نهاية التلثاني وآخرون

المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم. وعرف التدريب بأنه عملية التطوير التي تأخذ الطابع رسمي والمنظم للسلوك من خلال التعلم والتي تحدث كنتيجة للتعليم، الإرشاد، التطوير، والخبرة المخطط لها (Armstrong, 2001). كما عرف بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد (حسن، 2005). وعرف على أنه تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها او الجديدة التي يكتسبها، في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية (توفيق، 2007). كما عرف على أنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (كشواي، 2006).

أهمية التدريب

لا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار توفير تدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (توفيق، 2005). وتعتبر نتائج التدريب التغيرات الايجابية التي تحدث في أداء الموظفين والتي تحصل نتيجة اكتساب مهارات جديدة في برنامج التدريب أو بتطوير المهارات الموجودة عند الموظفين (Charney & Conway, 2005). وتظهر أهمية التدريب من خلال تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، ويغير سلوكهم واتجاهاتهم ايجابياً، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الحالية والجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي. وتحقق برامج التدريب الفوائد التالية للمنظمة، حسب ما أشار كلاً من (السيد، 2007؛ الطائي وآخرون، 2006؛ Armstrong, 2001) :

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما
- (1430) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
 - التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
 - يساعد في تجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
 - يساهم بربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
 - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
 - يساعد في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
 - يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
 - يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

مراحل العملية التدريبية

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التدريب تمر بمجموعة من المراحل (عبد الباقي، 2001).

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وحالية ومستقبلية، وتتم عن طريق: تحليل المنظمة: أين تقع الحاجة للتدريب؟ تحليل الوظيفة: ما نوع التدريب المطلوب؟ تحليل الفرد: من الذي يحتاج للتدريب؟

نهاية التلثاني وآخرون -----
فالاحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف والمهارات
والقدرات لدى الأفراد العاملين (عقيلي، 2009).

2. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج
التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية، فبعد تحديد
الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق
الأهداف المنشودة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وفقاً لكلا
من (عبدالرحمن، 2010؛ السيد، 2007؛ الزيايدي، 2006) تتمثل في:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب
أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه
البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن
البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها
جميعاً بمنطق واحد.
- إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
- استقطاب المدربين المناسبين.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- تحديد مكان التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

3. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج،
وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على
التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب
أنشطة هامة وضحتها كلا من (عبدالرحمن، 2010) و(عقيلي، 2009) و(السيد، 2007)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
(عباس، 2006) وهي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- ترتيب مكان وقاعات التدريب.
- المتابعة اليومية لسير البرنامج.

4. مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:

وتعتبر عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها (الطائي وآخرون، 2006). وكما يعتبرها (السكرانة، 2009) بأنها عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة، كما وعرفها (شاويش، 2005) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

تقييم التدريب

وأما فيما يتعلق بموضوع التقييم، فإنه يمكن ملاحظة عدد كبير من التعريفات حول مفهومه، وإن هذه التعريفات تكاد تتعدد بتعدد الباحثين في هذا الموضوع. ونكتفي هنا بالإشارة إلى أهم التعريفات ثم إلى العناصر الأساسية التي تمثل تصوراً متكاملاً حول مفهوم التقييم. عرف (الطعاني، 2002) التقييم بأنه عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية. وعرفه (أبو النصر، 2009) بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة، في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء. وعرفه (السكرانة، 2009) بأنه عملية مستمرة يقصد بها مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1433)

نهاية التلثاني وآخرون -----

معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة، كما وعرفه (شاويش، 2005) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

ويتضح لنا من التعريفات السابقة بأن المتابعة والتقييم هما عمليتان متكاملتان تهدفان أساساً إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التي قد تكشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات. ومن خلال ما سبق فإن عملية تقييم البرامج التدريبية تهدف وفق ما وضحه (أبو شيخة، 2010؛ شاويش، 2005) إلى ما يأتي:

1. معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.
2. تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.
3. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

معايير تقييم فعالية التدريب

يرى (السكرانة، 2009؛ المبيضين وجرادات، 2001) أنه يجب على القائمين على تقييم البرامج التدريبية أن يضعوا سياسة سليمة لتقييم التدريب ومقاييس أو معايير مرتبطة بأهداف التدريب لأنها مقياس مفيد لتقييم أثر البرامج التدريبية. إن المتمعن في حقل القياس والتقييم يلاحظ أن بعض البرامج التدريبية يسهل قياس مخرجاتها وملاحظتها، أما المخرجات السلوكية المرتبطة بكفاءة الإدارة فإنها ليست واضحة أو قابلة للقياس، فعلى سبيل المثال نجد أن إظهار مدى كفاءة المشرف كمفاوض أو وسيط نتيجة البرنامج التدريبي يمثل أمراً يصعب تقويمه نظراً لتركيزه على عوامل متعددة وغير سهلة القياس، في هذا السياق يجب أن نميز بين نوعين من المقاييس:

أولاً: المقاييس غير المرنة: هي المقاييس الأساسية للتحسين في الأداء، وهي البيانات

(1434) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية المرغوب الحصول عليها بصورة أكبر، حيث إن معايير القياس النهائية لقياس فعالية الإدارة تقع على عناصر هذا النوع من البيانات والمقاييس غير المرنة تشمل: الوقت والنتائج، والنوعية، والكلفة، وعائد الاستثمار.

وتتميز البيانات غير المرنة بأنها: أسهل قياساً وتحويلاً إلى أرقام، وأسهل نسبياً أن تحول إلى قيم مالية، وأنها تستند إلى الأهداف والمقاييس العامة لأداء المؤسسة، وبالتالي فهي ذات مصداقية لدى الإدارة، ويمكن أن تصنف البيانات غير المرنة في أربع مجموعات هي: زيادة المخرجات، وتحسين النوعية، وتقليل الوقت، وخفض الكلفة.

ثانياً: أما المقاييس المرنة فتشمل مقاييس مثل: أساليب العمل، ومهارات فرق العمل الإداري، والتحفيز، والمناخ والثقافة التنظيمية، فهي مقاييس يصعب قياسها ويصعب تحويلها إلى أرقام في كثير من الحالات، وهي في نظر البعض أقل مصداقية، وعادة ما تكون سلوكية التوجه.

نماذج تقييم التدريب

بين العديد من كتاب الأدب الإداري (أبو شيخة، 2010؛ السكارنة، 2004، عبد الله، 2007؛ شاويش، 2005؛ سلسلة المميزون الإدارية، 2005؛ مصطفى، 2004؛ المبيضين وجرادات، 2001) أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب:

أولاً: أسلوب كيركباتريك Kirkpatrick

قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب، ومعظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم التدريب هي عبارة عن نماذج مطورة عن نموذج كيركباتريك والذي اقترح مفهومًا للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، وقد تطالبت فكرته أربعة مستويات من التقييم، تمثل هذه المستويات الأربعة طرقاً متتابعة لتقييم البرامج وكل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته، كلما تحركنا من مستوى إلى التالي له تصير العملية أكثر صعوبة، وتستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجوز إهمال أي مستوى كي نصل ببساطة إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية، كما ينبغي الإشارة إلى أن الصعوبة والتكلفة لإجراء التقييم تزداد كلما اتجهنا في المستويات (من المستوى الأول إلى المستوى الرابع)

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1435)

نهاية التلثاني وآخرون -----

هذه المستويات الأربعة هي :

• **رد الفعل (Reaction):**

يرى " كيركباتريك أن تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، ويهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج (من حيث المحتوى، والمدربون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية)، وهل كان البرنامج ممتعاً ومثيراً أم أنه كان مملاً وجامداً. ينبغي في هذا المجال تحديد وتقييم مستويات الاستجابات من المشاركين في البرامج التدريبية وتقديم ما يهتمون به كموظفين للحصول على استجاباتهم بما يخص احتياجاتهم الرئيسية، واستيضاح مدى أهمية وتفاعل المتدربين لهذه البرامج (Charney & Conway 2005, Hackett, 1998). ويمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد فعل البرنامج التدريبي على المتدربين منها: المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي ، الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية و تصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان.

• **التعلم (Learning):**

ويرتبط هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج، ويعتبر الأكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال. فلا بد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له. وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل. في هذا المستوى يعتمد على قياس واختبار مدى التعلم الحاصل للمتدربين في المجالات المختلفة للبرامج التدريبية (Hackett, 1998).

• **السلوك (Behavior) :**

يعنى هذا المستوى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه. و هذا المستوى من أصعب مستويات التقييم، وهناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وهي:

1. إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي وبعده.
 2. إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه، أو من
- (1436) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية قبلهم جميعاً.

3. إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغييرات الأخيرة ببرنامج التدريب.

4. يجب إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه.

• النتائج (Results) :

ويهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الخدمات قبل وبعد البرنامج التدريبي (الهدر المالي - سجلات الأداء للموظفين - عدد الشكاوي من العملاء - مستوى الجودة للخدمات المقدمة - هدر الوقت) ، وبمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتاج عملهم الفعلي ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كاف ويشمل هذا المستوى أيضاً جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل التطور الحادث، وفي هذا التقييم يجب صنع كل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين.

ثانياً : نموذج باركر Parker

وهناك طريقة أخرى اقترحها Treadway Parker لتصنيف أنواع التقييم طبقاً للمعلومات المجمعة ، وكما الوضع مع نموذج كيرك باتريك قام Parker بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات .

• أداء العمل Job Performance

هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل ، وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير أداء العمل، ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل ، نوعيته ، التوقيت ، وتوفير النفقات بالإضافة إلي التغييرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

• أداء المجموعة Group Performance

يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل ، وهذه منطقة يصعب تقييمها نظراً لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل. تتضمن أنواع بيانات مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1437)

نهاية التلثاني وآخرون -----
التدريب قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج ، معدلات الأخطاء ، التكاليف ، التغيب عن العمل ، الخ. وبالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى على قدر الإمكان.

• رضا المشارك Participant Satisfaction

يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج ، طرق التدريب ، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وعادة ما تستخدم استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية ، وأيضاً المقابلات التي تجرى مع المشاركين لتجميع معلومات عن مدى رضاهم عن البرنامج.

• كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك Participant Knowledge Gained

يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون، وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحياناً إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة لقياس مقدار المعارف التي تم اكتسابها. وإذا كان هدف الدورة اكتساب مهارة معينة ، فمن المفيد للمشاركين التدرّب عليها ومحاكاتها لمعرفة مقدار ما اكتسبوه ، وطبقاً لأسلوب باركر فإن معظم دراسات التقييم تركز على الصنفين الأخيرين وهما رضا المشاركين والمعارف التي حصلوا عليها، وقليلاً ما تدرج هذه الدراسات تحت أداء العمل وأداء المجموعة.

ثالثاً : أسلوب شركة بيل The Bell System

تم تطوير أسلوب مختلف قليلاً كنتيجة دراسة قام بها كل من شركة The Mary Jo Kulp & Stephanie Jakson و Bell System & AT & T وهو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول تقرير فوائد التدريب الإداري ، وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج :

• محصلات ردود الأفعال:

يمثل هذا أراء المشاركين في البرنامج ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس أو الأنشطة، وباختصار مدى قبولهم للبرنامج ككل؟

• محصلات الإمكانيات:

يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في نهاية

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
البرنامج.

• **محصلات التطبيق:**

يتضمن ماذا يعرفه المشاركون او يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية
التي من أجلها أعدهم البرنامج.

• **محصلات القيمة:**

تعد هذه من أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ، ويمثل هذا الناتج
الى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب ، اخذين في الاعتبار الأحوال والوقت والجهد
والموارد المستثمرة.

المستويان الأولان يمثلان الأهداف الفورية للتدريب ، أما المستويان الآخران فهما يمثلان
النتائج على المدى البعيد.

رابعاً: أسلوب كيرو CIRO

هناك أسلوب عام رابع لتصنيف أنواع التقييم اقترحه كل من Michael Bird & Neil
Peter Warr Rackham وهو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم استخدامه في أعمالهم في
أوروبا وله مجال أكثر اتساعاً من الاستخدام التقليدي لاصطلاح (التقييم) في الولايات المتحدة
الأمريكية.

وكما الوضع مع الأساليب الثلاثة السابقة ، يوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات
وهي تشكل الحروف CIRO :

• **تقييم السياق Context Evaluation**

يتضمن هذا الحصول على واستخدام المعلومات عن الوضع العملي " البيئة المحيطة" لتقرير
النواحي التدريبية المطلوبة ، ويقرر التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وفي أثناء هذه
المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف: الأهداف النهائية : وهي أوجه القصور المعينة
بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج. الأهداف المتوسطة : وهي التغيرات في
سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية . الأهداف الفورية : وهي المعارف
الجديدة والمهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوها لتغيير سلوكهم حسب
مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1439)

نهاية التلثاني وآخرون -----
المطلوب ، للوصول إلى الأهداف المتوسطة . وهذه المستويات الثلاثة من الأهداف ليست دائماً على قدم المساواة في الأهمية ، فباختصار نجد أن تقييم البيئة المحيطة يتكون من تجميع المعلومات عن القصور في الأداء ، ثم تقدير أهمية هذه المعلومات لتحديد متطلبات تنمية الموارد البشرية حيث يتم تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة مستويات على أساس هذه النتائج.

• تقييم المدخلات Input Evaluation

يتكون من تقييم المدخلات من الحصول على واستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة للخيار بين المدخلات البديلة إلى برنامج تنمية الموارد البشرية ويتضمن هذا النوع من التقييم تحليل الموارد المتاحة وتحديد إمكانية نشرها حتى تكون أمامنا فرصة كبيرة لإحراز الأهداف المطلوبة، وقد تحد بعض العوامل مثل الميزانية ومتطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.

• تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation

يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية ، كما يقوم بعض المدربين بعمل محاولة لاكتشاف آراء المشاركين في البرنامج في نهاية الدورة ، وفي تقييمات المتابعة.

والصفة المميزة لهذا النوع من التقييم هي انه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية ، وليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة جدا إذا تم تجميعها بأسلوب منظم .

• تقييم النتائج Outcome Evaluation

يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن النتائج (مخرجات) برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية ، وهذا أهم جزء في عملية التقييم . وإذا ما أردنا الاستفادة من تقييم المخرجات فلا بد من الإعداد الجيد قبل بدء البرنامج التدريبي ، وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات : تحديد أهداف الاتجاه، اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف، عمل القياسات في الوقت المناسب وتقرير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج التالية.

الهيئات المحلية

تعرف الإدارة المحلية على أنها أسلوب أو منهج من مناهج الإدارة في الدولة ، حيث تقسم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة أو مستقلة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت ورقابة الحكومة المركزية(مشتهى، 1996). هذا وتعتبر

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية البلديات على أنها هيئة محلية تعنتي بالشؤون الحياتية والتنمية التي تمس مباشرة حياة السكان ونوثيق التعاون والجهود الحكومية والشعبية في تقديم الخدمات والمنافع اللازمة للناس وهذا يعتبر من أهم الأسس لوجود الإدارة المحلية أو البلديات (علام، 1991). قامت وزارة الحكم المحلي الفلسطينية عام 1994 بإعادة تصنيف جميع الهيئات المحلية لتحديد درجة قدرتها المالية والإدارية (وبناءً عليه تم تحديد مدى احتياجها لإشراف من الوزارة)، وصنفت البلديات التي كانت موجودة منذ 1967 والتي تمتلك خبرات في الإدارة المحلية بـ "أ" أو "ب"، بينما صنفت الهيئات المحلية التي شكلت رسمياً بعد مجيء السلطة الفلسطينية بـ "ج"، "د" أو "هـ" بالرغم من المفارقة في أداؤها. يشتمل قطاع غزة على خمسة وعشرون (25) هيئة محلية مصنفة إلى أربعة أقسام وهي:

- تصنيف (A) وهي خمسة هيئات محلية (جباليا-غزة- دير البلح- خانيونس- رفح)
- تصنيف (B) وهي تسعة هيئات محلية
- تصنيف (C) وهي ستة هيئات محلية
- تصنيف (D) وهي خمسة هيئات محلية

ويعتمد التصنيف على ثلاث ركائز أساسية الأولى منها تعتمد على ميزات طبيعية منها عدد السكان والموقع الجغرافي، ووجود معالم تاريخية وأثرية وغيرها في المدينة، والثانية تعتمد بشكل رئيسي على أداء الهيئات المحلية وهي التي ستحصل على أكثر نسبة من عدد النقاط الثالثة تعتمد على توفير الخدمات العامة داخل الهيئة المحلية. (سدر، 2009).

جدول (1): تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة

شمال غزة		غزة		الوسطى		خانيونس		رفح	
البلدية	الرمز	البلدية	الرمز	البلدية	الرمز	البلدية	الرمز	البلدية	الرمز
جباليا	A	غزة	A	دير البلح	A	خانيونس	A	رفح	A
بيت لاهيا	B	وادي غزة	D	النصيرات	B	القرارة	B	الشوكة	C
بيت حانون	B	المغراقة	C	البريج	B	بني سهيلا	B	النصر	C
أم النصر	C	الزهراء	D	المغازي	B	عبسان كبيرة	B		
				الزوايدة	B	عبسان	C		

			الجديدة					
		C	خزاعة	D	وادي السلقا			
		C	الفخاري	D	المصدر			

المصدر: (الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، 2006)

الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية

1. دراسة البيالي (2000)

بعنوان "فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية .دراسة تطبيقية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية تقييم التدريب بعناصر مختلفة في المعاهد الأمنية من خلال التعرف على الأدوات والنماذج المستخدمة في عملية تقييم التدريب وكذلك مدى الاهتمام بعملية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية وأبرز الصعوبات التي تحد من فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية . وقام الباحث بتصميم استبانته لهذا الغرض وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن أدوات تقييم التدريب في المعاهد الأمنية تقتصر على الاستبانة وأن هذه الاستبيانات تغطي فترة ما بعد التدريب فقط وأنه يوجد خلل في هذه الاستبيانات من ناحية التصميم وكذلك نقص قدرات العناصر المقيمة وكفاءتها وان الاهتمام بالتقييم ليس بالدرجة المطلوبة من الإدارة العليا ومن الجهة المنفذة للتدريب والجهة المستفيدة من التدريب لكن يوجد اهتمام من الأفراد محل التقييم، وأن هناك صعوبات تحد من فاعلية التقييم منها إلحاق المتدربين بوظائف لا علاقة لها بالتدريب الذي حصلوا عليه وأن البيئة الإدارية لا تساعد على نقل المهارات المكتسبة إلى الوظيفة وكذلك ارتفاع تكلفة تنفيذ التقييم ومحدودية الاستفادة من نتائج التقييم في إعادة تصميم البرامج التدريبية وتطويرها.

2. دراسة الأثري و الزباري (2002)

بعنوان "تقييم التدريب: دراسة تجريبية في الكويت" حيث هدفت الدراسة إلى تقييم أنشطة التدريب الحالية والتحديات التي تواجه المؤسسات الكويتية. تكونت عينة الدراسة من خمس (5) مؤسسات بريطانية و (77) مؤسسة كويتية منها (40) مؤسسة حكومية و (1442) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية (37) مؤسسة خاصة. كما تم استخدام المقابلات والاستبيانات في التقييم وبشكل خاص نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب. أظهرت النتائج أن اغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص تنفذ التقييم في بعض الأحيان، كما أن الاستبيانات هي الأكثر استخداما في عملية تقييم التدريب، وكان منها الأكثر استخداما نموذج كيرك باتريك في المؤسسات الكويتية، في حين أن المستوى الأكثر شيوعا للتقييم في كلا من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص هو "رد الفعل".

3. دراسة الوزان (2003)

بعنوان " متابعة وتقييم عناصر النشاط التدريبي " في الأردن حيث هدفت الدراسة إلى تقييم التدريب للوقوف على جدوى النشاط التدريبي من عدمه لكي تحقق عمليتي المتابعة والتقييم أهدافهما، كما وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد قيمة العائد من التدريب الذي تعده وتقوم بتنفيذه استثمارا لمواردها البشرية، واستخدم الباحث مجموعة من المعايير والتي يمكن استخدامها كمؤشرات للتغيرات التي حدثت للتدريب وهي (نماذج التغير في المعرفة - نماذج التغير في السلوك والاتجاهات - نماذج التغير في القدرات)، وقد أشارت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها المعوقات التي تتعلق بسلوكيات القائمين بالمتابعة والتقييم حيث أن الغالبية تميل إلى الإسراف في التقدير في كلا الاتجاهين الإيجابي والسلبي، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود عقبات وصعوبات تتعلق بمعياري التقييم، حيث أن هنالك اعتقاد باستحالة وجود طريقة أو أسلوب محدد نستطيع به تقييم فعالية برنامج تدريبي، كما أشارت الدراسة إلى أن القصور في التقييم يرجع إلى قلة خبرة القائمين عليه، كما إن المختصين بعملية التقييم لا يهتمون باستخدام الطرق العلمية السليمة.

4. دراسة الرفاعي والأثري (2003)

بعنوان "تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد وتوضيح نوعية الأنشطة التقييمية المستخدمة في المنظمة الحكومية الكويتية وما هي التحديات التي تواجههم وكيف يمكن تطوير التدريب . قام الباحثان بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من 46 فقرة، طبقت على عينة من المؤسسات الحكومية الكويتية والتي يبلغ تعدادها (51) مؤسسة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن غالبية القطاع العام الكويتي يقوم بعملية تقييم التدريب ولكن بصورة منقطعة وغير مستمرة وأن الوسيلة الأكثر

نهاية التلثاني وآخرون -----
استخداما في التقييم هي الاستبانة وأن النموذج المستخدم للتقييم هو كير باتريك
والمستوى التقييمي الذي تصل إليه هذه المنظمات هو المستوى الأول (رد الفعل).

5. دراسة المحاسنة (2004)

بعنوان "تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب في الرياض" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام 2000 - 2001، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج وصمم الباحث إستبانة بهذا الغرض وكانت النتائج أن هناك رضا من أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب وأن البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية .

6. دراسة البكر (2006).

بعنوان " واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى تناول واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك تحديد المشكلات التي من شأنها إعاقة عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها، وأجريت هذه الدراسة على مجموعات تلقت دورات تدريبية وفق مقياس " دونالد كيرك باتريك " Donald Kirk Patrick ويشمل هذا النموذج (مستوى رد الفعل -التعلم- السلوك - النتائج) وكانت من ابرز النتائج التي دلت عليها الدراسة أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكتسي بأهمية قصوى تتم من خلالها الرقابة على الجودة في مكونات النظام ودلت أيضا الدراسة على أن مراحل ونطاق عملية التقييم وعلاقته بتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة الأداء في المنظمة، هذا وأشارت النتائج إلى أن الإطار التنظيمي للوحدة المركزية لا يعكس النشاط التدريبي، إن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدودا وضعيف التأثير في تحقيق جودة وفاعلية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة .

7. دراسة فطيس (2007)

(1444) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
بعنوان "تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء
العاملين وسلوكهم بشركة راس لانوف لتصنيع الغاز في ليبيا"، وهدفت هذه الدراسة إلى
التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف وتحليل
واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف على
أساليب ومستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، وتكون
مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة ويبلغ عددهم (3533) موظفا
وموظفة، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع واقتصرت على الذين التحقوا ببرامج
تدريبية، واستخدم لباحث الاستبانة والتي احتوت على 47 فقرة وتم إجراء مقابلات لتأكيد
الاستقصاء، وكان عدد العينة (228 موظف وموظفة من الشركة)، وقد أظهرت نتائج
الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات
التدريب، كما وأظهرت النتائج أن هنالك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج
التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي جنتها المؤسسة من
التدريب علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أيضا أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية
تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في
تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات
الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب).

8. دراسة أبو سلمية (2007)

بعنوان " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية " وهدفت الدراسة إلى
التعرف على ما هية التدريب والوقوف على واقعه في مكاتب الانروا، والتعرف على
المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير و تدريب موظفي مكتب الانروا بغزة، كما
وتهدف الدراسة إلى الوقوف على كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية
وضرورة مباشرته ومتابعته، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في
مكتب الانروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفا وموظفة، وقد استخدم الباحث
المنهج الوصفي التحليلي، بعد أن طبقت الأداة على عينة عشوائية بلغت (172)، ومن أهم
النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية
الموارد البشرية وبشكل مقبول، كما يتم التخطيط في مكتب الانروا بمنهجية مقبولة إلى حد
مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1445)

نهاية التلباني وآخرون -----
ما، وأوضحت الدراسة أن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الانروا، كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الايجابي للعملية التدريبية .

• الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Lawson and Harvill, 1980)

بعنوان "تقييم برامج التدريب لتحسين مهارات التعليم للمقيمين" وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مهارات التدريس والتدريب للأطباء المقيمين في كلية الطب بولاية تينيسي الشرقية. واشتملت عينة الدراسة على 20 طبيب مقيم خاضعين للتدريب والتدريس في الكلية، وتم تقييم التدريب للبرنامج في فترة التدريب التي استمرت لمدة 13 أسبوعا. كما تم استخدام نموذج كيركباتريك للتقييم في عملية المتابعة والتقييم للأطباء في كلية الطب، وأظهرت النتائج بان عملية التدريب تخضع لعملية تقييم مستمر من قبل القائمين على البرامج التعليمية ، وان العملية التدريبية مهمة جدا لإكساب الأطباء المهارات اللازمة للقيام بمهامهم بشكل فعال. كما أظهرت بان عملية التدريب والتقييم مهمة جدا في بناء وتحسين العملية التعليمية اللازمة لهم.

2. دراسة (Blanchard, 2000)

بعنوان: "تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في كندا"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في 202 منظمة في كندا والاختلاف بين ما اقترحه الأكاديميين و ما هو قائم في الوضع الحالي و عددت النماذج العلمية لتقييم التدريب واستخدمت نموذج كيرك باتريك بصفته النموذج الأكثر استخداما والنموذج الذي عليه إجماعا علميا . وباستخدام إستبانة صممت لهذا الغرض وكانت النتائج أن 90.3 % من هذه المنظمات تقوم بتقييم تدريب العاملين غير الإداري فيها وأن تقييم التدريب الإداري يكون 71 % على مستوى رد الفعل و 17.2 % على مستوى التعلم و 37.2 % على مستوى السلوك و 42.8 % على مستوى النتائج التنظيمية وأن تقييم التدريب غير الإداري يكون بنسبة 68.3 % عند مستوى رد الفعل و 31.0 % عند مستوى التعلم و 46.9 % عند مستوى السلوك و 35.9 % عند مستوى النتائج التنظيمية ومن النتائج أن فقط 19 % (1446) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب غير الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معا وأن 22 % من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معا وهذا يعني أن منظمة من كل 5 منظمات كندية تقيم تدريبها كما أوصت المعايير الأكاديمية .

3. دراسة (Strother, 2002)

بعنوان "تقييم فعالية التعلم الإلكتروني في برامج التدريب للشركات" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فعالية تقييم التدريب في مؤسسات ومنظمات التعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من البرامج التعليمية المقدمة والية التقييم والمتابعة التي تتم في هذه الشركات. اشتملت عينة الدراسة على 50 شركة تعليم الكتروني أو بما يسمى (e-learning) في المعهد التكنولوجي بولاية فلوريدا، كما استخدم الباحث نموذج كيركباتريك لتقييم فعالية التدريب للتعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من الأنشطة وكذلك بالنسبة للمؤسسات (الشركات)، وأظهرت النتائج ان 95% من الشركات التي تم مسحها تقيس "تفاعل" المتدربين لهذه الدروس (على سبيل المثال: كيف يحبون الدروس)، وهو ما يعتبر المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك ، بينما 3% فقط من الشركات التي بذلت جهودا حقيقية لقياس "النتائج" وهو ما يعتبر الجزء الرابع من نموذج كيركباتريك للتقييم.

4. دراسة (Salah,2004)

بعنوان "تقييم فعالية التدريب على الايزو 9001:2000 في شركات التصنيع المعتمدة في ماليزيا" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ردود فعل أعضاء فريق التدريب المسؤولين عن تنفيذ معايير الايزو في شركاتهم و تقييم البرامج التدريبية التي صممت لدعم تطبيق نظام الايزو، تضمنت عينة الدراسة 87 شخص من 27 شركة ماليزية معتمدة بمختلف الأحجام، باستخدام نموذج كيركباتريك قيمت هذه الدراسة برامج التدريب وتأثيرها على نجاح أو فشل تنفيذ معايير الجودة العالمية في هذه الشركات.. أظهرت النتائج وجود نسب مرتفعة من ردود الفعل الايجابية لكل من التفاعل، المعرفة، ومستويات الاتجاهات. أما بالنسبة لمستويات المهارات لطاقم المنفذ ظهرت اقل ايجابية . وهذا يشير إلى أن الاحتياجات التدريبية لمنفذي النظام ، يجب أن تعطى الانتباه والعناية الكاملة حتى

نهاية التلثاني وآخرون

يكونوا على استعداد لتنفيذ عملية التطبيق بشكل فعال.

5. دراسة (Lien and others, 2007)

بعنوان: "تقييم التدريب في شركات التكنولوجيا التايوانية" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق تقييم التدريب في سبع شركات تكنولوجيا تايوانية وكذلك المقارنة بين نموذج كيرك باتريك ونموذج سوانسون (الرضي، التعلم، الأداء) وبين ممارسات تقييم التدريب في شركات التكنولوجيا التايوانية وذلك عن طريق مقابلات وكذلك الملاحظة، وتوصلت لنتائج أهمها أن تقييم التدريب في السبع شركات تركز على المستوى الأول (الرضا) والمستوى الثاني (التعلم) وأن تقييم التدريب في السبع شركات يكون وفق نموذج كيرك باتريك وأن تقييم العائد على الاستثمار من التدريب غير ممكن في السبع شركات وأنه يستخدم إستبانة قبل التدريب لمعرفة فاعلية التدريب في السبع شركات كأول خطوات تقييم التدريب وأن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها مثل النتائج التنظيمية.

6. دراسة (Elliott et al, 2009)

بعنوان "تقديم واضح للعائد على الاستثمار من أجل التعلم والتدريب التنظيمي" هدفت هذه الدراسة لتقديم نهج شامل للتدريب، والذي يظهر بوضوح لتوفير التكاليف وتحسين الفعالية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، ولقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة نمودجا موسعا لكيركباتريك لإطار التقييم مع نمودج العائد على الاستثمار لفيليبس (ROI)، فهذه الدراسة تتقل عددا من النجاحات، بما في ذلك رضا المتدرب والتصور لتحسين المعرفة والمهارات للمتدربين ولقد تضمنت هذه الدراسة دراسات حالة عن كيفية العمل، وإلى أي مدى يتم تطبيقها مع أمثلة على توفير التكلفة والكفاءة. كما أظهرت أن هناك اتفاق متزايد بأن واحد من المحركات الرئيسية، إن لم يكن المحرك الرئيسي للفعالية التنظيمية على المدى الطويل، هو قدرة المنظمة على التدريب و التعلم بشكل فعال. كما أن إعداد البرنامج التدريبي من البداية ومتابعته يكون له الأثر الفعال في عملية التقييم والتدريب والتعليم للمؤسسات التنظيمية.

خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

1. اعتبرت الدراسات السابقة أن عملية تقييم التدريب من أهم خطوات العملية التدريبية، وذلك للكشف عن مدى تحقيق أهداف التدريب وتشخيص نقاط القوة والضعف

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
بالبرنامج التدريبي.

2. اعتبرت الدراسات السابقة أن على جميع المنظمات أن تقوم بعملية تقييم البرامج
التدريبية التي تقدمها لعامليها.

3. هذه الدراسة هي الأولى _ على حد علم الباحثون _ لعملية تقييم التدريب في الهيئات
المحلية بقطاع غزة، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال (عملية
تقييم التدريب) في أماكن مختلفة بقطاع غزة.

4. عينة الدراسة مسح شامل لجميع الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة
الذين خضعوا لدورات تدريبية.

منهج الدراسة

استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر طريقة في
البحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة، تمهيداً للإجابة على
تساؤلات محددة بدقة، تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة، التي يمكن جمع
المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة، ويأتي استخدام
الباحثون للمنهج الوصفي التحليلي كمحاولة لوصف وتقييم " واقع عملية تقييم البرامج
التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن
يقارن ويفسر ويقوم أولاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن
الموضوع.

وقد استخدم الباحثون مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة،
والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع
الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة
رئيسية للبحث، وصممها الباحثون بالاستعانة بالدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة

نهاية التلثاني وآخرون

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية، ويبلغ تعدادهم (247) إداري، ومجتمع الدراسة مقسم كالاتي (35 مدير دائرة، 16 نائب مدير، 61 رئيس قسم، 51 رئيس شعبة). تم عمل مسح شامل للإداريين في الهيئات المحلية الذين خضعوا لدورات تدريبية، حيث قام الباحثون بتوزيع 247 استبانة واسترداد 175 استبانة بنسبة 70.8% والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة من المجتمع الأصلي (الكلي) و العينة التي وافقت على تعبئة الاستبانة في محافظات قطاع غزة، كما هو موضح بالجدول رقم (2).

جدول (2): يبين توزيع أفراد العينة على محافظات غزة

البلدية	اجمالي عدد الإداريين الذين خضعوا لتدريب	عدد الإداريين المستجيبين
جباليا	42	38
غزة	105	63
دير البلح	19	15
خانيونس	36	31
رفح	45	28
المجموع	247	175

أدوات الدراسة

قام الباحثون بإعداد استبانة الدراسة اعتماداً على نموذج كيركباتريك، وفق نموذج الاستبيان المغلق والذي يتطلب من المبحوثين تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي.

جدول (3): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	20 الى اقل من 36	1 - 1.79
غير موافق	2	36 الى اقل من 52	1.8 - 2.59
محايد	3	52 الى اقل من 68	2.6 - 3.39
موافق	4	68 الى اقل من 84	3.4 - 4.19
موافق بشدة	5	84 فكثر	4.2 - 5

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

(1450) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
استخدم الباحثون اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-
Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت
النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

جدول (4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقييم رد فعل المتدربين	0.200
2.	تقييم التعلم	0.200
3.	السلوك	0.160
4.	النتائج التنظيمية	0.076
5.	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.110

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

الصدق: Validity

• صدق المحكمين:

عرض الباحثون الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (15) محكم متخصصين في ادارة الاعمال والاحصاء، وقد استجاب الباحثون لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

• صدق الإستبانة:

- صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency

قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له في مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، كما في الجدول رقم (5):

نهاية التلثاني وآخرون

جدول (5) يبين ارتباطات درجة كل فقرة من فقرات مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية مع درجة البعد الذي تنتمي له

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول (تقييم رد فعل المتدربين)	1	0.551	*0.001	المحور الثالث (تقييم تغيير سلوك المتدربين)	1	0.821	*0.000
	2	0.406	*0.013		2	0.648	*0.000
	3	0.320	*0.045		3	0.741	*0.000
	4	0.365	*0.024		4	0.648	*0.000
	5	0.632	*0.000		5	0.733	*0.000
	6	0.848	*0.000		6	0.710	*0.000
	7	0.499	*0.003		7	0.735	*0.000
	8	0.578	*0.000		8	0.841	*0.000
	9	0.320	*0.042		9	0.846	*0.000
	10	0.543	*0.001		10	0.794	*0.000
المحور الثاني (تقييم التعلم)	1	0.651	*0.000	المحور الرابع (تقييم النتائج التنظيمية)	11	0.257	0.021
	2	0.423	*0.010		12	0.766	*0.000
	3	0.777	*0.000		13	0.846	*0.000
	4	0.826	*0.000		14	0.659	*0.000
	5	0.637	*0.000				
	6	0.377	*0.020		1	0.558	*0.001
	7	0.576	*0.000		2	0.847	*0.000
	8	0.449	*0.000		3	0.865	*0.000
	9	0.506	*0.000		4	0.849	*0.000
	10	0.457	*0.006		5	0.708	*0.000
			6	0.702	*0.000		
			7	0.713	*0.000		
			8	0.764	*0.000		
			9	0.815	*0.000		
			10	0.810	*0.000		

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد

(1452) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.257 - 0.848)، ويتضح أن جميع فقرات المقياس حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية لأبعادها، عند مستوى دلالة أقل من 0.01 وعددها 44 فقرة.

- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، فقد قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية في الجدول التالي:

جدول (6): يبين ارتباط أبعاد مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية مع الدرجة الكلية له

أبعاد المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
تقييم رد فعل المتدربين	0.671	*0.000
تقييم التعلم	0.723	*0.000
تقييم تغيير السلوك للمتدربين	0.628	*0.000
تقييم النتائج التنظيمية	0.451	*0.000

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لأبعاد المقياس الأربعة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للمقياس، عند مستويات دلالة أقل من 0.01، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.451 - 0.723)، وبذلك يكون الباحثون قد تحققوا من صدق الاتساق الداخلي لمقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، وتوصل لنتائج تطمئن لاستخدام المقياس على عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الهيئات المحلية.

الثبات Reliability :

• طريقة التجزئة النصفية Split Half Method :

قام الباحثون بتجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1453)

نهاية التلثاني وآخرون

:Spearman Brown

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في (جدول 7)

جدول (7): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1	تقييم رد فعل المتدربين	0.727	0.842
2	تقييم التعلم	0.777	0.875
3	السلوك	0.924	0.961
4	النتائج التنظيمية	0.924	0.960
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.912	0.954

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً .

• طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

قام الباحثون بتقدير ثبات مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، في صورته النهائية بحساب معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس (عدد الأبعاد=4).

جدول (8) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق *
1.	تقييم رد فعل المتدربين	0.707	0.841
2.	تقييم التعلم	0.736	0.858
3.	السلوك	0.942	0.971
4.	النتائج التنظيمية	0.924	0.961
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.919	0.959

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.707 - 0.924 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.919). وكذلك قيمة الصدق

(1454) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.841، 0.961 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.959) وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحثون حصلوا على درجات جيدة من الصدق والثبات وتفي بمتطلبات تطبيق المقياس على أفراد العينة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

• **توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

يبين جدول (9) أن ما نسبته 89.1% من عينة الدراسة من الذكور و 10.9% من الإناث. يعزي الباحثون التباين في عدد الذكور والإناث إلى أن اغلب الإداريين والعاملين في البلديات هم من الذكور وخاصة المناصب الإدارية في البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

جدول (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
89.1%	156	ذكر
10.9%	19	أنثى
100.0%	175	المجموع

• **توزيع أفراد العينة حسب الهيئة المحلية**

يبين جدول (10) أن ما نسبته 22.2% من عينة الدراسة من جباليا ، و 34.5% من غزة، 8.8% من دير البلح، 18.1% من خانينوس، و 16.4% من رفح. يرى الباحثون أن هذه النتائج تتفق مع التوزيع الديموغرافي للمناطق ، حيث تعتبر غزة اكبر المدن في قطاع غزة من حيث الكثافة السكانية، حيث يبلغ عدد سكانها 850 ألف نسمة، ويبلغ عدد العاملين في بلدية غزة 1720 عامل. (وزارة الحكم المحلي، 2008).

جدول (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الهيئة المحلية

النسبة المئوية	العدد	الهيئة المحلية
22.2%	38	جباليا
34.5%	63	غزة
8.8%	15	دير البلح
18.1%	31	خانيونس
16.4%	28	رفح
100.0%	175	المجموع

• توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية

تبين النتائج الموضحة في جدول (11) أن مبحثين بنسبة 1.2% من أفراد العينة طبيعة عملهم " مدير عام البلدية"، مبحث واحد بنسبة 0.6% " مدير عام في البلدية"، وأن ما نسبته 19.6% " مدير دائرة"، 9.8% " نائب مدير"، 37.4% " رئيس قسم" وأن 31.3% " رئيس شعبة".

جدول (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية

النسبة المئوية	العدد	طبيعة عمل
1.2%	2	مدير عام البلدية
0.6%	1	مدير عام في البلدية
19.6%	32	مدير دائرة
9.8%	16	نائب مدير
37.4%	61	رئيس قسم
31.3%	51	رئيس شعبة
100.0%	163	المجموع

* هناك 12 شخص لم يجيبوا على هذا السؤال

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح من جدول (12) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس (جامعي) ونسبتهم 68.2%، وأن 5.2% هم من حملة الثانوية العامة فما دون، وأن 19.7% من حملة درجة الدبلوم، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 6.9% من أفراد العينة دراسات

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية عليا، ومن النتائج نلاحظ أن 75.1% من الإداريين في الهيئات المحلية هم من حملة مؤهل جامعي فأعلى.

جدول (12): يوضح توزيع العينة حسب متغير أفراد المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
5.2%	9	ثانوي وما دون
19.7%	34	دبلوم
68.2%	118	جامعي
6.9%	12	دراسات عليا
100.0%	*173	المجموع

* هناك شخصين لم يجيبا على هذا السؤال

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ويعتمد التصنيف على ثلاث ركائز أساسية الأولى منها تعتمد على ميزات طبيعية منها عدد السكان والموقع الجغرافي، ووجود معالم تاريخية وأثرية وغيرها في المدينة، والثانية تعتمد بشكل رئيسي على أداء الهيئات المحلية وهي التي ستحصل على أكثر نسبة من عدد النقاط الثالثة تعتمد على توفير الخدمات العامة داخل الهيئة المحلية. (سدر، 2009).

جدول (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
14.5%	25	أقل من 5 سنوات
19.1%	33	من 5 إلى أقل 11 سنة
36.3%	63	من 11 إلى أقل 16 سنة
30.1%	52	16 سنة فأكثر
100.0%	*173	المجموع

هناك شخصين لم يجيبا على هذا السؤال

- توزيع أفراد العينة حسب عدد برامج التدريب التي التحق بها المبحوث يبين جدول (14) أن 16.7% من أفراد العينة قد التحقوا مرة واحدة فقط في برامج التدريب، 47.1% قد التحقوا ما بين برنامجين حتى 5 برامج تدريبية، وأن 36.2% من

نهاية التلثاني وآخرون ----- يرى الباحثون أن هذه النسب تعكس أفراد العينة قد التحقوا بأكثر من 5 برامج تدريبية. مدى اهتمام الهيئات المحلية ببرامج التدريب، وأن كل أفراد العينة التحقوا ببرامج مختلفة في مجال التدريب بما يخص عملهم في الهيئات المحلية.

جدول (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد برامج التدريب التي التحق بها المبحوث

عدد برامج التدريب	العدد	النسبة المئوية %
مرة واحدة فقط	29	16.7%
من 2 - 5 مرات	82	47.1%
أكثر من 5 مرات	63	36.2%
المجموع	*174	100.0%

*هناك شخص واحد لم يجب على هذا السؤال

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يتم تقييم رد فعل المتدربين عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال "تقييم رد فعل المتدربين"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. النتائج موضحة في جدول رقم (15).

جدول رقم (15): يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات

مجال "تقييم رد فعل المتدربين"

م	"رد فعل المتدربين"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	أرى بأن عملية التقييم بمجملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة.	2.81	56.18	1.09	2.30	*0.011	10
2	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لإيمان المؤسسة بقيمة التقييم	3.25	64.94	1.08	3.029	*0.001	6

(1458) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (B)

واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية

8	*0.036	1.813	0.96	62.64	3.13	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب بسبب قلة التكاليف التي تتطلبها عملية التقييم .	3
9	*0.015	1.032	1.03	61.61	3.08	عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها.	4
7	*0.006	2.532	1.05	64.05	3.20	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لوجود خبرة للمؤسسة على عمل هذا التقييم.	5
3	*0.000	4.849	1.09	68.02	3.40	أرى بأن التدريب ينفذ فقط من أجل استكمال الجانب الإداري المطلوب من المؤسسة .	6
5	*0.001	3.122	1.12	65.29	3.26	أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى قناعة بضرورة هذه البرامج .	7
2	*0.000	9.833	1.02	75.20	3.76	أرى أن الالتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة.	8
1	*0.000	16.87	0.80	80.46	4.02	أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة علاقاتي الشخصية	9
4	*0.001	3.216	1.10	65.37	3.27	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود خطط تطويرية في المؤسسة.	10
	*0.000	6.533	0.65	66.38	3.32	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (15) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1459)

نهاية التلثاني وآخرون -----
3.32 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.38 %، قيمة اختبار T تساوي
6.533 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تقييم
رد فعل المتدربين " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن
متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة
المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات
هذا المجال.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن جميع الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية تعمل
على تقييم رد فعل المتدربين مباشرة بعد الانتهاء من التدريب، إلا أن النسبة 66% تعتبر
ضعيفة وبحاجة إلى مزيد من التعزيز حيث أن تقييم رد الفعل جزء أساسي من عملية
تقييم البرامج التدريبية في جميع الهيئات المحلية. كما أن تقييم رد فعل المتدربين يعبر
عن المفاهيم الأساسية للمتدربين ويعكس وجهة نظر المتدربين للبرامج التدريبية المعتمدة
في الهيئات المحلية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Salah (2004) التي أشارت إلى أنه يتم تقييم
رد فعل المتدربين في الشركات الماليزية، وتتفق مع دراسة الرفاعي والأثري (2003)
التي وجدت أن غالبية المؤسسات الحكومية الكويتية تقوم بعملية تقييم التدريب ولكن
بصورة متقطعة كما أنها تصل إلى المستوى التقييم "ردة فعل المتدرب"، وتتفق مع دراسة
كلا من الأثري والزييري (2002) حيث وجد أن أغلب المؤسسات سواء الحكومية منها
أو الخاصة تقوم بتقييم البرامج التدريبية وتستخدم نموذج كيركباتريك وكان المستوى
الأكثر شيوعاً هو تقييم رد فعل المتدربين، وتتفق مع دراسة Blanchard (2000) التي
بينت أن المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب على مستوى رد الفعل، وتتفق مع نتائج
Strother (2002) حيث بين أن مؤسسات ومنظمات التعلم الإلكتروني تقيس "رد فعل
المتدربين" للدروس الإلكترونية، ومع نتائج دراسة Lien (2007) التي وجدت أن تقييم
البرامج التدريبية في الشركات التايوانية يركز على المستوى الأول من نموذج كيرباتريك،
وهذه الشركات تعمل على تقييم البرامج التدريبية باستمرار لاكتشاف مدى رضا
المتدربين عن البرامج التدريبية المقدمة والتي تعمل على تحسينها بناء على رغبات
المتدربين.

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
الفرضية الثانية: يتم تقييم "التعلم" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية
الكبرى

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال "تقييم التعلم"، وقد تم استخدام
اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة
(المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. النتائج موضحة في جدول (16).

جدول رقم (16): يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات

مجال "تقييم التعلم"

م	"تقييم التعلم"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية .	2.73	54.63	1.08	3.278	*0.001	10
2	تقوم المؤسسة بعمل اختبار بعد عملية التدريب فقط لقياس مدى التعلم الحاصل بعد عملية التدريب .	2.82	56.46	1.09	2.146	*0.017	8
3	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل في المؤسسة .	2.92	58.39	1.04	1.021	0.154	7
4	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل.	3.14	62.77	1.06	1.724	*0.043	4
5	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي .	3.06	61.26	0.92	0.901	0.185	6
6	تقوم المؤسسة باختبار	2.74	54.74	0.90	-	*0.000	9

نهاية التلثاني وآخرون

		3.87 8				فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الجماعي .
7	0.079	1.416	0.91	61.94	3.10	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمدربين .
8	*0.000	12.08 8	0.88	76.09	3.80	أعتقد بأن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي معارف ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة .
9	*0.000	12.39 0	0.89	76.67	3.83	اعتقد بأن عملية التدريب في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في تطوير إمكاناتي الإدارية والمهنية
10	*0.000	14.41 5	0.90	79.54	3.98	أعتقد أن الهدف الرئيس من عملية التدريب هو خلق كادر مهني قادر على أن يستطيع التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب .
	*0.000	4.605	0.61	64.27	3.21	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (16) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.21 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.27 %، قيمة اختبار T تساوي 4.605 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تقييم التعلم " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف

(1462) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد
العينة على فقرات هذا المجال، أي أنه يتم تقييم "التعلم" عند تقييم البرامج التدريبية في
الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة تقوم بتقييم التدريب على مستوى التعلم إلا أن
النسبة 64% هي نسبة ضعيفة وبحاجة إلى مزيد من التعزيز والتطوير، حيث يرى
الباحثون ضرورة أن تعمل الهيئات المحلية على نقل المعرفة، المهارة، والاتجاه للمتدربين
خلال عملية التدريب، وهو الهدف الأساسي الذي يسعى المتدربين للحصول عليه من
خلال عملية التدريب في الهيئات المحلية والبلديات. ويرى الباحثون أن هذا المستوى ذو
أهمية لان البرامج التدريبية والمواد التدريبية يجب أن تكون وفق المفاهيم الأساسية التي
يسعى المتدربين الحصول عليها.

وافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Lien, 2007) التي بينت إلى أن الشركات
التايوانية تركز على المستوى الثاني من النموذج "تقييم التعلم" وتعمل هذه الشركات على
رفع كفاءة المتدربين من خلال المهارات والمعارف، والاتجاهات التي تقدمها الشركة،
ومع دراسة (Lawson and Harvill, 1980) حيث وجد أن عملية تقييم التدريب مهمة
جدا لطلبة كلية الطب حيث أكسبتهم المهارات والمعارف اللازمة للحياة المهنية وللقيام
بمهامهم بشكل فعال في الكلية وهي عملية تخضع لتقييم مستمر من قبل القائمين عليها،
وتتفق مع نتائج دراسة Salah (2004) التي وضحت وجود ردود فعل مرتفعة بالنسبة
للمعرفة والاتجاهات بينما كانت ردود الفعل منخفضة بالنسبة لمستويات المهارات لطاقم
المنفذ، وهذا يعطي إشارة إلى انه يجب أن يعطى الانتباه والعناية الكاملة للبرامج التدريبية
والمدرسين حتى يكونوا على استعداد تام لتنفيذ عملية تطبيق البرامج التدريبية وفق
المنهجية السليمة، وتتفق مع نتائج دراسة البيالي (2000)، التي بينت أن هناك صعوبات
تحد من فاعلية التقييم والتي تشمل على إدماج المتدربين في برامج لا علاقة لها
بالتدريب، بالإضافة إلى أن البيئة الإدارية لبرامج التدريب لا تساعد على نقل المهارات
والمعارف الايجابية للمتدربين، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الوزان
(2003) التي استخدمت نماذج التغيير في المعرفة لتقييم البرنامج التدريبي، حيث توصلت
الدراسة إلى أن هناك صعوبات لتقييم البرامج التدريبية على مستوى المعرفة (التعلم)، ومع
دراسة (Blanchard, 2000) التي بينت أن تقييم التدريب الإداري والغير إداري في

نهاية التلثاني وآخرون -----
 المنظمات الكندية يصل إلى 17.2 % على مستوى التعلم بالنسبة لتقييم التدريب الإداري
 بينما يصل إلى 31.0 % عند مستوى التعلم بالنسبة لتقييم التدريب الغير إداري.
الفرضية الثالثة: يتم تقييم السلوك عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " السلوك "، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا .

النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17): يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك "

م	"السلوك"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين.	3.13	62.6	1.01	1.648	0.051	1
2	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام قصص النجاح الإدارية كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	2.97	59.31	0.92	0.492	0.312	7
3	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم الأداء كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	3.03	60.57	0.96	0.396	0.346	4
4	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمراجعة سجلات العمل اليومية وسجلات الأداء لتقييم اثر	3.02	60.34	0.93	0.245	0.403	5

(1464) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية

						البرنامج التدريبي على سلوك المتدربين .
9	0.183	- 0.907	0.92	58.74	2.94	5 تقوم المؤسسة التي اعمل بها بتسجيل المخرجات كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .
6	0.469	0.079	0.96	60.11	3.01	6 تقوم المؤسسة التي اعمل بها بعمل تقييم من قبل المرؤوسين للمتدربين لتقييم أثر البرنامج التدريبي سلوك المتدربين .
8	0.247	- 0.685	0.89	59.08	2.95	7 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام التقييم الذاتي كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
12	*0.011	- 2.319	0.88	56.91	2.85	8 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم النظراء (المتدربين في نفس المستوى الإداري) كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .
11	*0.025	- 1.974	0.96	57.14	2.86	9 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المقابلة كوسيلة لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .
10	0.098	- 1.300	0.93	58.17	2.91	10 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم رؤساء المتدربين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
13	*0.008	- 2.436	0.93	56.57	2.83	11 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام مجموعات العمل المركزة كوسيلة لتقييم البرنامج

نهاية التلثاني وآخرون

						التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
2	0.228	0.749	1.01	61.14	3.06	12 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المتابعة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
3	0.331	0.439	1.03	60.69	3.03	13 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام خطة العمل كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين
14	*0.002	-2.869	0.95	55.89	2.79	14 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام مقيمين خارجيين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .
	0.199	-0.848	0.72	59.07	2.95	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.95 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.07%، قيمة اختبار T تساوي -0.848 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.199 لذلك يعتبر مجال "تقييم السلوك" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتطابقت نتائج محور تقييم السلوك مع نتائج دراسة البيالي (2000) حيث وجد أن البيئة الإدارية لا تساعد على نقل المهارات المكتسبة إلى الوظيفة وكذلك ارتفاع تكلفة تنفيذ التقييم ومحدودية الاستفادة من نتائج تقييم في إعادة تصميم البرامج التدريبية وتطويرها، ومع دراسة الوزان (2003) التي استخدمت نماذج التغيير في السلوك

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية والاتجاهات في متابعة وتقييم عناصر النشاط التدريبي حيث وجد أن المعوقات التي تتعلق بسيكولوجية القائم بالمتابعة والتقييم تميل إلى الإسراف في التقدير في كلا الاتجاهين الايجابي والسلبي. كما وجد عقبات وصعوبات تتعلق بمعيار التقييم مع مستوى السلوك والاتجاهات، كما توافقت مع دراسة أبو سلمية (2007) التي أشارت إلى أن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الانروا، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة Blanchard حيث عمل على تقييم التدريب الإداري والغير إداري في المنظمات الكندية وتوصل إلى 37.2 % على مستوى السلوك بالنسبة للتقييم الإداري بينما توصل إلى 46.9 % عند مستوى السلوك بالنسبة للتقييم الغير إداري، وتتفق مع دراسة فطيس (2007) التي أشارت إلى أن درجة فاعلية البرامج التدريبية تقع ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، واختلفت مع دراسة (Hui Lein et al,2007) حيث وجد أن هناك تقييم لمستوى السلوك شملت عملية التقييم (اختبار المهارات والمعرفة، المقابلات، لقاء في جماعات أو طريقة العرض، حل المشكلة).

الفرضية الرابعة: يتم تقييم "النتائج التنظيمية" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "النتائج التنظيمية"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18): يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "

النتائج التنظيمية"

م	"السلوك"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة مستوى الخدمات قبل	3.14	62.74	1.05	1.733	*0.042	1

نهاية التلثاني وآخرون

						وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	
3	0.090	-1.343	1.07	57.83	2.89	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	2
5	0.059	-1.570	1.06	57.47	2.87	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة سجلات الأداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	3
5	0.067	-1.509	1.10	57.47	2.87	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة عدد الشكاوي من العملاء قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	4
2	0.266	-0.627	1.08	58.97	2.95	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	5
7	*0.038	-1.783	1.06	57.13	2.86	تقوم المؤسسة التي	6

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية

						اعمل بها بتحليل مستويات أداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	
9	*0.003	-2.751	1.04	55.66	2.78	7 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من العاملين بوحدات عمل أخرى (من غير المتدربين) لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	
4	0.093	-1.330	1.08	57.82	2.89	8 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .	
7	*0.040	-1.765	1.07	57.13	2.86	9 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من المسؤولين بالوزارات والجهات المعنية المختلفة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .	
10	*0.002	-2.925	1.06	55.31	2.77	10 تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة هدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	

	*0.039	-1.773	0.84	57.75	2.89	جميع فقرات المجال معاً
--	--------	--------	------	-------	------	------------------------

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.89 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.75 %، قيمة اختبار T تساوي -1.773 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.039 لذلك يعتبر مجال " النتائج التنظيمية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يدل على أنه لا يتم تقييم "النتائج التنظيمية" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية.

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Hui Lien,2007) حيث وجدت أن تقييم العائد على الاستثمار من التدريب غير ممكن وأن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها مثل النتائج التنظيمية، وانفتحت مع نتائج دراسة (Strother,2002) حيث كشفت نتائج الدراسة التي أجراها على شركات التدريب الإلكتروني بان 3% فقط من الشركات بذلت جهوداً حقيقية لقياس "النتائج"، كما انفتحت مع نتائج دراسة (Blanchard,2000) حيث عمل على تقييم التدريب الإداري وغير إداري في المنظمات الكندية وتوصل إلى أنه لا يتم تقييم برامج التدريب على مستوى النتائج التنظيمية.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى إلى المعلومات الشخصية (الجنس، الهيئة المحلية، طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وينفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى لمتغير الجنس.

من نتائج جدول (19) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية $\alpha = 0.05$ لمجال " تقييم رد فعل المتدربين " الحالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات حول هذا المجال تعزى إلى الجنس، كذلك تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وذلك لكل من مجالات " تقييم التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية، وجميع مجالات الدراسة معاً"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث.

جدول(19): يوضح اختبار T لمتغير جنس المبحوثين

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دال إحصائياً	0.215	0.790	0.65	3.33	156	ذكر	تقييم رد فعل المتدربين
			0.62	3.21	19	أنثى	
دال إحصائياً	0.037	-1.792	0.62	3.18	156	ذكر	تقييم التعلم
			0.48	3.45	19	أنثى	
دال إحصائياً	0.028	-1.921	0.72	2.92	156	ذكر	السلوك
			0.67	3.25	19	أنثى	
دال إحصائياً	0.007	-2.655	0.85	2.84	156	ذكر	النتائج التنظيمية
			0.62	3.26	19	أنثى	
دال إحصائياً	0.013	-2.233	0.43	3.06	156	ذكر	جميع المجالات معاً
			0.42	3.29	19	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.974

الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

ولتفسير هذه النتيجة تم توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس وعدد البرامج التدريبية التي شارك بها المبحوثين ، ويوضح جدول (20) أن نسبة الإناث الذين شاركوا بأكثر من 5 برامج تدريبية وصلت إلى 42% ، وهي أعلى من نسبة الذكور التي وصلت إلى 35%، وتشير هذه النتائج إلى أن مشاركة الإناث في برامج تدريبية لأكثر من 5 مرات أدت إلى تطوير وتعزيز قدرتهم على تقييم البرامج التدريبية على

نهاية التلثاني وآخرون

مستوى "التعلم" و "السلوك" و "النتائج التنظيمية".

جدول رقم (20): يوضح توزيع الذكور والإناث بالنسبة لعدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها

البرامج التدريبية								الجنس
المجموع		أكثر من 5 مرات		من 2_5 مرات		مرة واحدة فقط		
89%	155	35.4%	55	49%	76	15.5%	24	ذكر
11%	19	42.1%	8	31.5%	6	26.3%	5	أنثى
100%	174	36.2%	63	47.1%	82	16.6%	29	المجموع

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى لمتغير الهيئة المحلية.

من نتائج جدول (21) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل من " تقييم التعليم، النتائج التنظيمية، جميع مجالات الاستبانة معاً" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى لمتغير الهيئة المحلية، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل من مجالي " تقييم رد فعل المتدربين والسلوك". وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى لمتغير الهيئة المحلية.

جدول (21): يوضح اختبار تحليل التباين حسب متغير الهيئة المحلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تقييم رد فعل المتدربين	بين المجموعات	4.276	4	1.069	2.634	*0.036
	داخل المجموعات	67.362	166	0.406		
	المجموع	71.637	170			
تقييم التعلم	بين المجموعات	2.015	4	0.504	1.348	0.254
	داخل المجموعات	62.038	166	0.374		
	المجموع	64.053	170			

(1472) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية

*0.024	2.886	1.461	4	5.843	بين المجموعات	السلوك
		0.506	166	84.027	داخل المجموعات	
			170	89.870	المجموع	
0.354	1.109	0.790	4	3.161	بين المجموعات	النتائج التنظيمية
		0.713	166	118.335	داخل المجموعات	
			170	121.497	المجموع	
0.185	1.568	0.297	4	1.190	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		0.190	166	31.487	داخل المجموعات	
			170	32.677	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4،166) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.426

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (22) تبين ما يلي: بالنسبة إلى مجال " تقييم رد فعل المتدربين" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين من جباليا أكبر من المناطق الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين من جباليا.

جدول (22): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الهيئة المحلية

م	المجال	المتوسط الحسابي				
		جباليا	غزة	دير البلح	خانيونس	رفح
1	تقييم رد فعل المتدربين	3.47	3.42	2.98	3.15	3.24
2	تقييم التعلم	3.12	3.17	3.42	3.35	3.10
3	السلوك	2.72	2.91	3.21	3.23	2.84
4	النتائج التنظيمية	2.74	2.85	2.87	3.16	2.88
5	جميع المجالات معاً	2.99	3.07	3.13	3.22	3.00

ولتوضيح هذه النتيجة تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الهيئة وطبيعة العمل ، ويوضح جدول (23) أن 86% من المبحوثين في بلدية جباليا هم رؤساء أقسام ورؤساء شعب هم أكثر الفئات المستفيدة من البرامج التدريبية وبالتالي لديهم قدرة أفضل من غيرهم على تقييم مدى التزام الهيئة المحلية التي يعمل بها بمعيار رد الفعل.

بالنسبة إلى مجال " السلوك" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين من خانيونس أكبر

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1473)

نهاية التلثاني وآخرون -----
من المناطق الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى
المبحوثين الذين من خانيونس.

جدول (23): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الهيئة المحلية وطبيعة العمل

طبيعة العمل										الهيئة المحلية
المجموع	رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير دائرة	المجموع	رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير دائرة	
22.5%	36	27.7%	10	58.3%	21	5.5%	2	8.3%	3	جباليا
36.3%	58	29.3%	17	37.9%	22	13.8%	8	18.9%	11	غزة
7.5%	12	16.6%	2	33.3%	4	16.6%	2	33.3%	4	دير البلح
17.5%	28	17.8%	5	39.3%	11	14.3%	4	28.6%	8	خانيونس
16.3%	26	53.8%	14	11.5%	3	0%	0	34.6%	9	رفح
100%	160	30%	48	38.1%	61	10%	16	21.8%	35	المجموع

ولتفسير هذه النتيجة تم توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد البرامج التدريبية وحسب
مستوى تعليمهم ، ويوضح الجدول رقم (24)، وجدول رقم (25) ، أن بلدية خانيونس
احتلت المرتبة الأولى من حيث نسبة حملة الشهادات الجامعية مقارنة بالبلديات الأخرى ،
وكذلك احتلت المرتبة الأولى في عدد البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون في هذه
البلدية ، حيث يوضح جدول (24) أن 90% من المبحوثين في بلدية خانيونس اشتركوا في
دورات تدريبية أكثر من مرة واحدة، وتشير هذه النتائج إلى تمتع المبحوثين من بلدية
خانيونس بالمؤهل العلمي وعدد البرامج التدريبية الذي ساهم في تعزيز قدراتهم على تقييم
مدى التزام الهيئة المحلية بتقييم البرامج التدريبية على مستوى السلوك.

جدول (24): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الهيئة والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي										المستوى التعليمي
المجموع	ثانوي وما دون	دبلوم	جامعي	دراسات عليا	المجموع	ثانوي وما دون	دبلوم	جامعي	دراسات عليا	
22.5%	38	10.5%	4	7.9%	3	73.7%	28	7.9%	3	جباليا
34.3%	58	18.9%	11	6.9%	4	68.9%	40	5.2%	3	غزة
8.8%	15	20%	3	0%	0	60%	9	20%	3	دير البلح
18.3%	31	9.6%	3	6.4%	2	80.6%	25	3.2%	1	خانيونس
15.9%	27	37.1%	10	0%	0	55.5%	15	7.4%	2	رفح
100%	169	18.3%	31	5.3%	9	69.3%	117	7.1%	12	المجموع

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
جدول رقم(25): يوضح توزيع الهيئة المحلية بالنسبة لعدد البرامج التدريبية التي التحق بها الإداريين

الهيئة المحلية		البرامج التدريبية							
		مرة واحدة فقط		من 2_5 مرات		أكثر من 5 مرات		المجموع	
جباليا	6	15.7%	23	60.5%	9	23.7%	38	22.4%	
غزة	11	18.6%	25	42.4%	23	38.9%	59	34.7%	
دير البلح	1	6.6%	6	40%	8	53.4%	15	8.8%	
خانيونس	3	10%	13	43.4%	14	46.7%	30	17.6%	
رفح	6	21.4%	13	46.4%	9	32.2%	28	16.5%	
المجموع	27	15.8%	80	47.1%	63	37.1%	170	100%	

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى لمتغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية.

من النتائج الموضحة في جدول (26) نستنتج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وذلك لكل من مجالات " تقييم التعليم، السلوك، النتائج التنظيمية، جميع مجالات الاستبانة معاً". وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لمجال " تقييم رد فعل المتدربين " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول هذا المجال تعزى لمتغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (27) تبين أنه بالنسبة إلى مجال " تقييم رد فعل المتدربين" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين يعملون كرئيس قسم أو شعبة في الهيئة المحلية أكبر من طبيعة العمل الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون كرئيس قسم أو شعبة في الهيئة المحلية.

نهاية التلثاني وآخرون

جدول (26): يوضح اختبار تحليل التباين حسب متغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تقييم رد فعل المتدربين	بين المجموعات	14.714	3	4.905	14.902	*0.000
	داخل المجموعات	52.331	159	0.329		
	المجموع	67.045	162			
تقييم التعلم	بين المجموعات	0.661	3	0.220	0.573	0.634
	داخل المجموعات	61.138	159	0.385		
	المجموع	61.799	162			
السلوك	بين المجموعات	1.902	3	0.634	1.212	0.307
	داخل المجموعات	83.128	159	0.523		
	المجموع	85.030	162			
النتائج التنظيمية	بين المجموعات	4.435	3	1.478	2.100	0.102
	داخل المجموعات	111.928	159	0.704		
	المجموع	116.363	162			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	0.086	3	0.029	0.145	0.933
	داخل المجموعات	31.312	159	0.197		
	المجموع	31.398	162			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،159) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.661

• الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى 0.05

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في الهيئات المحلية هم أكثر المستفيدين من البرامج التدريبية حيث وضح جدول رقم (28) أن 68.7% من أفراد العينة يعملون كرؤساء أقسام ورؤساء شعب، وبذلك يكون لديهم تعليمات دقيقة عن مدى التزام الهيئة المحلية التي يعملون بها بتقييم البرامج التدريبية عند هذا المستوى.

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
 جدول (27): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير عمل المبحوث في
 الهيئة المحلية

م	المجال	المتوسط الحسابي		
		مدير دائرة	نائب مدير	رئيس قسم
1	تقييم رد فعل المتدربين	2.76	3.44	3.50
2	تقييم التعلم	3.31	3.21	3.18
3	السلوك	3.10	3.06	2.94
4	النتائج التنظيمية	3.17	2.59	2.87
5	جميع المجالات معاً	3.09	3.07	3.11

جدول (28): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس وطبيعة العمل

الجنس	طبيعة العمل									
	مدير دائرة	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	المجموع	مدير دائرة	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	المجموع
ذكر	22.3%	9.5%	39.2%	29.1%	148	22.3%	9.5%	39.2%	29.1%	148
انثى	13.4%	13.4%	20%	53.4%	15	13.4%	13.4%	20%	53.4%	15
المجموع	21.5%	9.8%	37.4%	31.3%	163	21.5%	9.8%	37.4%	31.3%	163

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (29) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وذلك لكل من مجالات " تقييم التعليم، السلوك، النتائج التنظيمية، جميع مجالات الاستبانة معاً". وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لمجال " تقييم رد فعل المتدربين " وبذلك

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد I(B) ----- (1477)

نهاية التلثاني وآخرون -----
 يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة
 الدراسة حول هذا المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (29): يوضح اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تقييم رد فعل المتدربين	بين المجموعات	9.065	3	3.022	8.075	*0.000
	داخل المجموعات	63.239	169	0.374		
	المجموع	72.303	172			
تقييم التعلم	بين المجموعات	0.748	3	0.249	0.658	0.579
	داخل المجموعات	64.074	169	0.379		
	المجموع	64.822	172			
السلوك	بين المجموعات	0.715	3	0.238	0.451	0.717
	داخل المجموعات	89.367	169	0.529		
	المجموع	90.081	172			
النتائج التنظيمية	بين المجموعات	0.454	3	0.151	0.217	0.885
	داخل المجموعات	117.935	169	0.698		
	المجموع	118.389	172			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	0.350	3	0.117	0.602	0.615
	داخل المجموعات	32.732	169	0.194		
	المجموع	33.081	172			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،169) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.658

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (30) تبين أنه بالنسبة إلى مجال "تقييم رد فعل المتدربين" كان المتوسط لاستجابات الباحثين الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات أكبر من فئات الخبرة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى الباحثين الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات. ويمكن تفسير ذلك بأن الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة اقل من 5 سنوات يكون لديهم مقدرة أعلى على تقدير مدى التزام الهيئة التي يعملون بها بتقييم

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
البرامج التدريبية على مستوى رد الفعل من الفئات الأخرى ، لان هذه الفئة هي أكثر مشاركة
في البرامج التدريبية من الفئات الأخرى لحاجتها إلى تعزيز خبرتها في العمل وكذلك
لتركيز الفئات الأخرى ذات الخبرة الأعلى على تقييم البرامج على المستويات الأعلى.

جدول (30): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

م	المجال	المتوسط الحسابي		
		اقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 11 سنة	من 11 إلى أقل من 16 سنة
1	تقييم رد فعل المتدربين	3.73	3.56	3.18
2	تقييم التعلم	3.24	3.09	3.27
3	السلوك	2.95	2.88	3.03
4	النتائج التنظيمية	2.82	2.84	2.95
5	جميع المجالات معاً	3.16	3.07	3.10

النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. بينت النتائج أنه يتم تقييم التدريب على مستوى رد الفعل في الهيئات المحلية إلى حد ما، وأن الإداريين في الهيئات المحلية بقطاع غزة يؤمنون بأن التحاقهم ببرامج التدريب يساهم بتنمية شبكة علاقاتهم الشخصية، ويخرجهم من ملل العمل، ويرون بأن التدريب ينفذ فقط من أجل استكمال الجانب الإداري، وأن التحاقهم ببرامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى فناعة بضرورة هذه البرامج التدريبية، وأن الهيئات المحلية لا تهتم بعملية تقييم التدريب بمجملها، لكنها تؤمن بتقييم رد فعل المتدربين إلى حد ما، وذلك بسبب وجود خطط تطويرية لدى الهيئات المحلية، وبسبب قلة التكاليف التي تتطلبها عملية تقييم رد الفعل، وقلة الوقت المستغرق في تقييم رد الفعل، ولوجود خبرة لدى الهيئات المحلية في تقييم رد الفعل.
 2. وضحت النتائج أنه يتم تقييم التدريب على مستوى التعلم في الهيئات المحلية إلى حد ما، وأن الإداريين في الهيئات المحلية مقتنعون بأن الهدف من عملية التدريب هو خلق كادر مهني يستطيع التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من التدريب، وأن التدريب طور إمكاناتهم الإدارية والمهنية ومنحهم
- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (B) ----- (1479)

معارف ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة، وأن الهيئات المحلية تقوم باختبار فاعلية التدريب عن طريق كلاً من مراقبة المهارات التدريبية في مكان العمل وتقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمتدربين إلى حد ما، وكذلك تقييم فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي إلى حد ما، وأنها لا تقوم باستخدام نموذج التقييم الجماعي ونموذج محاكاة التدريب، وأن الهيئات المحلية لا تقوم بعمل اختبارات قبلية ولا بعدية.

3. بينت النتائج أن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية على مستوى السلوك، وأنها لا تستخدم المقابلة، ولا تقييم النظراء (المتدربين في نفس المستوى الإداري)، ولا تستخدم مجموعات العمل المركزة، ولا تستعين بمقيمين خارجيين، كوسائل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى السلوك.

4. بينت النتائج أن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية على مستوى النتائج التنظيمية، وأن الهيئات المحلية تقوم بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية عموماً إلى حد ما، لكنها لا تقييم جودة هذه الخدمات، وأن الهيئات المحلية لا تأخذ بعين الاعتبار آراء جميع المستفيدين عند تقييم التدريب، فلا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات الواردة من المدير المباشر، ولا تقارن سجلات الأداء، ولا عدد شكاوي العملاء، ولا آراء العاملين بوحدة عمل أخرى ولا المعلومات الواردة من الجهات الخارجية (الوزارات، المودين، وغيرهم)

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات كلا من "التعلم"، "السلوك"، "النتائج التنظيمية" تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث من أفراد العينة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات حول "رد فعل المتدربين" تعزى إلى الجنس.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات كلا من "رد فعل المتدربين" و " السلوك" تعزى لمتغير الهيئة المحلية لصالح هيئة جباليا وهيئة خانينونس على الترتيب.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
تقديرات عينة الدراسة حول "تقييم التعلم" و "النتائج التنظيمية" تعزى لمتغير الهيئة
المحلية.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات
تقديرات عينة الدراسة حول "رد فعل المتدربين" تعزى لمتغير عمل المبحوث لصالح
كلا من رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات
تقديرات عينة الدراسة حول "التعلم"، "السلوك" و "النتائج" تعزى لمتغير عمل
المبحوث.

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات
تقديرات عينة الدراسة حول "رد فعل المتدربين" تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح
الذين خبرتهم اقل من (5) خمس سنوات في الهيئات المحلية.

12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات
تقديرات عينة الدراسة حول "التعلم"، "السلوك" و "النتائج" تعزى لمتغير سنوات
الخبرة.

التوصيات

• على مستوى "رد فعل المتدربين"

1. تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين.
2. زيادة وعي واهتمام الإدارة العليا بقيمة برامج التدريب.
3. الحث على تخصيص الوقت الكافي لإجراء العملية التقييمية للبرامج بالشكل الصحيح
وفقا للخطة الإستراتيجية.
4. توفير الموارد المالية الكافية.
5. تطوير الخبرات اللازمة لتقييم البرامج التدريبية على مستوى "رد الفعل".

• على مستوى "التعلم"

1. تعزيز تقييم التدريب على مستوى تعلم المتدربين.
2. ضرورة استخدام عدة نماذج لقياس التعلم لدى المتدربين، حيث أشارت النتائج إلى
ضعف استخدام بعض النماذج مثل نموذج المحاكاة و التقييم الجماعي.

- نهاية التلثاني وآخرون -----
3. العمل على زيادة الاهتمام بإجراء الاختبارات اللازمة قبل وبعد عملية التدريب حتى تتحقق الهيئات المحلية من التعلم الحاصل.
 4. العمل على زيادة الاهتمام باستخدام نماذج التقييم الذاتي، وخاصة نموذج التعليم الجماعي.

• على مستوى "السلوك"

1. ضرورة أن يكون هناك أكثر من جهة تعزز عملية التقييم لضمان فاعليتها على مستوى السلوك مثل (التقييم الذاتي، المقيمين الخارجيين، تقييم الرؤساء، المرؤوسين، النظراء، المجموعات).
2. العمل على تنويع الوسائل المستخدمة في عملية التقييم مثل (الملاحظة، قصص النجاح، تسجيل المخرجات، مقارنة الأداء، سجلات العمل، المقابلة، المتابعة، خطة العمل).

• على مستوى "النتائج"

1. العمل على مقارنة (الهدر المالي، هدر الوقت، سجلات الأداء، وعدد الشكاوى من العملاء) قبل وبعد العملية التدريبية، لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية.
2. ضرورة قيام المؤسسة بتحليل مستويات أداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية.
3. ضرورة أن تقوم المؤسسة باستخدام المعلومات الواردة من (العاملين بوحدات عمل آخرين من غير المتدربين، من مديري وحدة العمل، والمسؤولين بالوزارات والجهات المعنية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

أبو النصر، مدحت (2009): مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.

أبو سلمية، باسمة (2007): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأروا الإقليمي. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة).

(1482) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر
والتوزيع- عمان، الطبعة الأولى.
- برنوطي، سعاد (2007): إدارة الموارد البشرية: إدارة أفراد، دار وائل للنشر، الطبعة
الثالثة، عمان.
- البكر، جاسم (2006)، واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية، الفكر الشرطي، مركز
بحوث شرطة الشارقة، المجلد (15)، العدد (57)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- البيالي، يوسف (2000)، فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الامنية (دراسة تطبيقية على المعاهد
الأمنية بمدينة الرياض)، مجلة البحوث الأمنية، العدد (21)، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية
السعودية .
- توفيق، عبد الرحمن (2007): موسوعة التدريب والتنمية البشرية: الجزء الرابع، تقييم التدريب،
مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، الطبعة الثانية.
- توفيق، عبد الرحمن (2007): موسوعة التدريب والتنمية البشرية: الجزء الأول، التدريب أصول
ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الثانية.
- توفيق، عبد الرحمن (2005): مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
حسن، راوية (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية.
- الخطيب، محمود (2002) : سلسلة المعرفة الإدارية، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في
عصر العولمة والاقتصادي الالكتروني، مكتبة عين شمس 44 شارع القصر العيني، الطبعة الأولى.
- الرفاعي، هاشم السيد، و الأثري، أحمد صالح (2003)، تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق،
مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (9)، العدد (29)، المكتب الجامعي
الحديث، جمهورية مصر العربية.
- الزيادي، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الزيادي، عادل (2006): إدارة المؤسسات البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- السكرانة، بلال (2009): التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- سلسلة المميزون الإدارية (2005): إدارة الموارد البشرية، الشركة المصرية العالمية للنشر -
لونجمان، مصر .
- السيد، أمل (2006): إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية - القاهرة.
- مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد I (B) ----- (1483)

- نهاية التلباني وآخرون -----
شاويش، مصطفى (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة.
- الصيرفي، محمد (2009): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد (2009): التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (2009): التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف و الفضل، مؤيد و العبادي، هاشم (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الطعاني، حسن (2002): التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق.
- عباس، سهيلة (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- عبد الباقي، صلاح الدين ومسلم، علي وحسن، راوية (2007): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبد الرحمن، بن عنتر (2010): إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الله، سعد الدين (2007): إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.
- عقبلي، عمر (2009): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- علام، أحمد (1991): تخطيط المدن، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- فطيس، عادل (2007)، تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم (دراسة حالة)، شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، ليبيا.
- القريوتي، محمد (2010): الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- (1484) ----- مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(B)

----- واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية
كشواي، باري (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية
الثانية.

المبيضين، عقلة و جرادات، أسامة (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية
للتنمية الإدارية- القاهرة.

المحاسنة، أحمد (2004)، تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات
الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة
الدراسات العليا، الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

مشتهى، نهاد (1996): دراسة حول الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، مركز الميزان
لحقوق الإنسان، فلسطين .

مصطفى، أحمد (2005): إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري.

الوزان، السيد (2003)، متابعة وتقييم عناصر النشاط التدريبي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،
مركز البحوث والمعلومات، مجلة البحوث الإدارية، السنة (21)، عدد خاص، جمهورية مصر
العربية .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- (2001). **A handbook of Human Resource Management Practice**. 8th edition, Kogan Page Limited (UK).
- Blanchard, P.N., Thacker, J.W., and Way, S.A. (2000). **Training evaluation: Perspectives and evidence from Canada**. International Journal of Training and development, Vol.4, No.4, PP. 295-304.
- Charney, C., and Conway, K. (2005). The trainer's tool kit, 2nd edition. American Management Association 1601 Broadway, NY.
- Elliott, M., Dawson, R., and Edwards, J. (2009): **Providing demonstrable return-on-investment for organizational learning and training**. Journal of European Industrial Training, Vol.33, No. 7, PP. 657-670.
- Hackett, P. (1998). **Success in managing people**. John Murray publication ltd.
- Hui Lien, B.Y., Yun Hang, R.Y. and Mclean, G.N. (2007). **Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high -tech companies**. International Journal of Training and Development, Vol.11, (1485) ----- (B) العدد 13، المجلد 2011، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، غزة-الأهر- (1485)

No.1, PP. 35-48.

Lawson, B. K. and Harvill, L. M. (1980): **The evaluation of a training program for improving residents' teaching skills.** Journal of Academic Medicine Education, Vol. 55, No.12, PP. 1000-1006.

Leopold, J. (2002). **Human Resource in Organizations, Personnel education,** Inc., Upper Saddle River, New jersey, Prentice Hall International, UK.

Patton, W., Witt, S., Iovrich, N., and Fredericksen, P. (2002). **Human Resource Management: The Public Service Perspective,** Houghton Mifflin Company, Boston, NY.

Salah, M.F. (2004). **Evaluating effectiveness of ISO 9001:2000 training in certified manufacturing companies in Malaysia.** Engineering Faculty - Putra University – Malaysia.

Strother, J. (2002). **An Assessment of the Effectiveness of e-learning in Corporate Training Programs.** The International Review of Research in Open and Distance Learning, Vol 3, No1, PP.1-10.

Terrington, D. and Hall, L. (1987). **Personnel Management : A new Approach,** Prentice- Hall International (UK) Ltd.

Wilson, J. (2005). **Human Resource Development,** 2ed edition, Kogan Page London.