

الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا Training needs of workers in village councils in the city of Dora

د. سمير سليمان الجمل¹، ورود محمود علي حجة²

¹جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، sameeraljamal@yahoo.com

²جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، hebron731@gmail.com

تاريخ التسليم: 2020/06/06 تاريخ المراجعة: 2020/06/15 تاريخ القبول: 2020/06/23

Abstract

The study aimed to identify the degree of training needs of workers in village councils in the city of Dora, and to achieve this the analytical descriptive approach was followed, the questionnaire was used as a tool to collect initial data from the study sample of (30) workers in municipal councils, the results of the study indicated that the degree of needs The training for workers in village councils in the city of Dora came very high, and the arrangement came: (administrative needs, personal needs, technical needs). The results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in assessing the training needs of workers in village councils in the city of Dora due to gender variations, educational qualification, and years of experience. The study came out with several recommendations, including: (Working to enhance the administrative needs of the employees, by holding training courses for them to enhance administrative concepts in terms of oversight and employing modern technologies in the work, the need to work to meet the necessary needs to exploit the available capacities in municipalities and village councils because of their role in enhancing the quality of services provided therein).

Key words: training needs, village councils, Dora.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة البالغ عددهم (30) من العاملين في المجالس البلدية، أشارت نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا جاءت مرتفعة جداً، وجاءت الترتيب: (الاحتياجات الإدارية، الاحتياجات الشخصية، الاحتياجات الفنية). وأثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: (العمل على تعزيز الاحتياجات الإدارية للإدارية للعاملين، من خلال عقد الدورات التدريبية لهم لتعزيز المفاهيم الإدارية من حيث الرقابة وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل، ضرورة العمل على تلبية الاحتياجات اللازمة لاستغلال الطاقات المتاحة في البلديات والمجالس القروية لما لها من دور في تعزيز جودة الخدمات المقدمة فيها).
الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، المجالس القروية، مدينة دورا.

المقدمة:

تسعى جميع المؤسسات المعاصرة إلى مواكبة التطورات الحادثة في المجالات المختلفة السياسية منها والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، والبحث عن أدوات ووسائل تمكنها من التكيف معها، وتقوي قدرتها على استشراف المستقبل وتوقع المشكلات المستقبلية، وإيجاد الحلول المناسبة لها، ونتيجة لذلك أصبح هناك حاجة ماسة إلى إعداد العاملين وتنمية مهاراتهم (القتبية، 2018). إن التأثير والجدارة هما الشرطان الأساسيان، اللذان يجب على الشخص أن يتمتع بهما، من أجل أن يستطيع مسايرة التغيرات الحاصلة في قطاع الإدارة، الأمر الذي أدى إلى جعل العالم قرية صغيرة، وبناء على ذلك تأتي الحاجات التدريبية والتي تعد عنصراً مميزاً من عناصر التخطيط، من أجل العمل على تدريب الأفراد، ومن ثم وصولهم إلى درجات مرتفعة من الأهلية والجدارة، فالتدريب هو الأصل في عملية التدريب (الرشدي، 2016).

ويعد تقدير الاحتياجات التدريبية من أهم أسباب نجاح التدريب، حيث تمثل هذه الخطوة الأداة التي يمكن من خلالها تحديد وسد الفجوات بين التنظيمات المثالية والتنظيمات الواقعية، ومن ثم وجب تصميم أي برنامج تدريبي ناجح وفق احتياجات المتدربين، وتسير وفق برنامج محدد ومدروس من حيث الأهداف والمحتوى والمكان والتوقيت ووسائله وأساليبه (عبد الغفار، 2017). تمثل الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية، لذلك فإهمال تحديدها وقيامها بأسلوب علمي ومهارة يهدد الأساس الأول الذي يبنى عليه أي برنامج تدريبي، لهذا يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي في النشاط التدريبي (الدهشان، 2017).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد التقدير الدقيق للاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية من أجل إنجاح العملية التدريبية ذاتها، فهي تسهم في وضع وتقدير الأهداف التدريبية ومن ثم تقدير الطرق الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، كما أن أي قصور في تقدير هذه الاحتياجات سوف يؤثر سلباً على تحقيق هذه الأهداف مما يؤدي بطبيعة الحال إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال، وبناء على ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، بحيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟

وينبثق عن التساؤل السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الاحتياجات التدريبية الإدارية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟
2. ما الاحتياجات التدريبية الفنية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟
3. ما الاحتياجات التدريبية الشخصية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟

فرضيات الدراسة:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل.

متغيرات الدراسة:

-المتغيرات الديموغرافية والمستقلة:

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
 2. المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات: (توجيهي فأقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
 3. سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: (دون 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- ثانياً: المتغير التابع:** الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم على القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة، ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي.
2. الاحتياجات التدريبية الإدارية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا من حيث صياغة الخطط وإعداد الميزانيات، وتوثيق المعلومات.
3. الاحتياجات التدريبية الفنية للعاملين في المجالس القروية من حيث تحليل النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.
4. الاحتياجات الشخصية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

1. تثير الانتباه إلى عملية تصميم برنامج التدريب للعاملين في المجالس القروية من أجل تطوير أدائهم بما يواكب التقدم التكنولوجي والمعرفي في مجال عمل المجالس القروية.
2. قد يساعد التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا على تطوير أدائهم.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام 2020/2019.

الحدود المكانية: المجالس القروية في مدينة دورا.

الحدود البشرية: العاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.

مصطلحات الدراسة:

الحاجات التدريبية: هي مجموعة المهارات المهنية المطلوب اكتسابها والمتعلقة بمعلومات وخبرات الوظيفة الحالية، وتشمل المعارف والقدرات والمهارات الحركية والقيم والاتجاهات (الرشيدي، 2016)

التدريب: نشاط منظم يهدف إلى تنمية معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد وتغيير السلوكيات ورفع كفاءات وقدرات تنفيذ الاعمال وتطوير أساليب العمل في منظمة معينة بما يشبع حاجات الأفراد ويسهم في تطوير الذات (الدهشان، 2017).

المجلس القروي: هو نوع من الحكم المحلي المستخدم من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية في المناطق الفلسطينية والتي يتراوح عدد سكانها ما بين 800 إلى 3000. (<https://ar.wikipedia.org/wiki/2020/>).

الإطار النظري

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

عرفها الزهراني (2014) بأنها جميع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد بواسطة التدريب والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته واتجاهاته، ومستوى أدائه، والتي تجعله قادراً على أداء مهامه الوظيفية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

وعرفها القباطي (2011) بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في مهارات مديري المدارس لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم، واتخاذ القرارات الإدارية على الوجه الأكمل.

فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك جملة من فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية كما ذكرها (الكبيسي، 2010):

1. يؤدي تحديد الاحتياجات بطريقة علمية إلى الحد من العشوائية والارتجال في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها؛
2. تحديد الاحتياجات الفعلية يساعد على تنمية الموارد البشرية وتلمس الحاجة الضرورية للتدريب لدى العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين في الأجهزة؛
3. تمكين الأفراد من تلافي القصور في أدائهم والوصول إلى مستوى الاتقان المطلوب، وإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة وإبداء الرغبة في البرامج التي تناسب أعمالهم؛
4. تحديد الاحتياجات التدريبية يرشد اتخاذ القرارات التدريبية سواء في إدارات شؤون الموظفين، أو في الإدارات التدريبية، أو في المعاهد ومراكز التدريب.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة التشخيص بالنسبة للعملية التدريبية، فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض، فإنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب، وأخيراً التقييم الموضوعي لنشاط التدريب، بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية، فهي عملية مستمرة لجمع البيانات لمعرفة ما هي الاحتياجات التدريبية وما هي أولوياتها، فمن هنا لا بد أن نجيب عن الأسئلة التالية (السراج، 2011):

(أين يقع التدريب؟/من يجب تدريبه؟/ما هو المحتوى التدريبي؟/ ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب؟/ متى ستعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟).

معايير اختيار طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية:

فيما يلي مجموعة من معايير الاختيار كما ذكرها (باسودان، 2014):

1. المشاركة: أن تتطلب الطريقة مشاركة كل الأعضاء.
2. قلة التكلفة: ألا تتطلب الطريقة استخدام أساليب مسح، أو أساليب وضع درجات (تصحيح) أو خدمات استشارية مكلفة.

3. الكفاءة: إمكانية استخدام الطريقة في أثناء وقت العمل في المنظمة، وألا تتطلب أكثر من ساعتين إلى أربع ساعات من كل موظف.
- 4 الملكية: أن يكون تصميم الإجراء الذي تستخدمه الطريقة بحيث يجعل الموظف يشعر بأن المشكلات التي تم تحديدها تمثل اسهامه ومحمور اهتمامه.
5. التفرقة بين المشكلات: أن يفرق إجراء المستخدم بين المشكلات ويصنفها إلى فئات حسب مصادرها طبقاً للحلول المتاحة.
- خصائص الاحتياجات التدريبية:**

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص وضحها أبو شيخة (2010) وهي:

1. اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى: فقد تكون مخططة تبنى على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت بصلة إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية، وكلما اتسمت العملية بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.
2. اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها: فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف غير المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.
3. صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي: وذلك في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة، وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة وفق أولويات المنظمة.
4. صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها: فهي أهداف (عادية، حل المشكلات، ابتكارية).
- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:**

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجهنا معوقات لا بد من وضع الحلول المناسبة لها لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات بالشكل السليم وبالتالي الوصول إلى أهداف تدريبية فعالة ومحددة وأهم هذه المعوقات وضحاها السراج (2010) ومنها:

1. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي؛
2. عدم وعي إدارات المنظمات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؛
3. السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية وبالتالي عدم إعطاء الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات؛
4. الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية؛
5. عدم دعم إدارة المنظمة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مادياً؛
6. إسناد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لغير المتخصصين أو عديمي الخبرة.

الدراسات السابقة:

دراسة (عثمان، 2019) بعنوان "دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء: دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية خلال الفترة من (2016-2017)"

هدفت الدراسة إلى البحث في الاحتياجات التدريبية ودورها في تطوير الأداء في وزارة المالية الاتحادية، اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الباحثة أدوات الاستبيان والمقابلة لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (30) موظفاً من مركز التدريب بوزارة المالية الاتحادية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: (أن تحديد الاحتياجات التدريبية صورة علمية يؤدي إلى تطوير الأداء بالمنظمة، كما أن تطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة للعاملين المتدربين يؤدي إلى تطوير أدائهم بالمنظمات، كما أن تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة (قبل وبعد التعرض للتدريب) يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالمنظمة).

دراسة (شرف، 2017)، بعنوان "الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الفكر الإداري المعاصر في رفع كفاءة مديري المدارس، تحديد الاحتياجات التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة مديري المدارس، تحديد المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر وتحديد أهم المقترحات التي تساهم في تلبية الاحتياجات التدريبية لرفع كفاءة مديري المدارس. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة (1227) من قادة المدارس في المرحلة الابتدائية وتم أخذ

عينة عشوائية، وتوصلت للنتائج التالية: (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية وفقاً للمؤهل العلمي، وطبيعة الخبرة، الدورات التدريبية).

دراسة (الجهوري، 2013)، بعنوان " الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان "

هدفت الدراسة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان والتي قد تساعد المسؤولين على الإفادة منها لتطوير الأداء، ومعرفة الفروق المتعلقة بالاحتياجات التدريبية بين القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في ضوء متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمحافظة التعليمية. وتكون مجتمع الدراسة من (88) فرداً وتوصلت للنتائج التالية: (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$ للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى أي من المتغيرات: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة التعليمية، المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$ للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات (التنظيم والتطوير الإداري، القيادة الإدارية، ضبط الجودة، التطوير المهني للعاملين، الاتصال) لصالح حملة شهادة البكالوريوس).

دراسة (Ludwikowska, 2019) بعنوان "فعالية تحليل الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بكفاءة الموظف"

هدفت الدراسة البحث في كيفية مساهمة عملية التدريب ومراحلها في تعزيز كفاءة الموظف في بيئة الخدمة الاجتماعية، تم استخدام استبانات التقييم الذاتي للحصول على البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (157) من موظفي الخدمة الاجتماعية، من غير المديرين، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الموظف وفعالته في تحليل الاحتياجات التدريبية.

دراسة (Mahmud, 2019) أثر تقييم الاحتياجات التدريبية على أداء الموظفين: بنغلاديش

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تقييم الاحتياجات التدريبية على أداء الموظفين الذين يعملون في قطاع الاتصالات في بنغلاديش، تم جمع البيانات الأولية من موظفين الإدارة التجارية لشركة اتصالات، تم اختيار (136) موظفاً بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي في تحسين أداء الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحثان إلى أن موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها قد حظي باهتمام الباحثين لما له من أثر على أداء العاملين، حيث تناولت دراسة عثمان (2019) ودراسة (Mahmud, 2019) دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء، في حين تناولت دراسة شرف (2017) دور الاحتياجات التدريبية في رفع كفاءة مديري المدارس، وتناولت دراسة الجهوري (2013) الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في التربية والتعليم. كما تناولت دراسة (Ludwikowska, 2019) دور الاحتياجات التدريبية في رفع كفاءة الموظف وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفادا من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفردا في بحث الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، مما يوضح للمسؤولين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وأولويات التدريب اللازمة للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا.

وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناول موضوع الاحتياجات التدريبية، إلا أنها تختلف معها في هدف الدراسة الرئيسي والمتمثل في معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا. كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو الوصفي التحليلي، وكذلك في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتختلف مع الدراسات التي اتبعت التحليل النظري في إعداد الدراسة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المجالس القروية في مدينة دورا في الفصل الدراسي الثاني لعام 2019-2020.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (30) من العاملين في المجالس في المجالس القروية في مدينة دورا، تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة	المجموع
الجنس				
ذكر	24	80%	-	30
أنثى	6	20%		
المؤهل العلمي				
أقل من ثانوية عامة	7	23.3%	-	30
دبلوم	3	10%		
بكالوريوس	20	66.7%		
سنوات الخبرة				
أقل من 5 سنوات	16	55.2%	1	30
5-10 سنوات	11	37.9%		
أعلى من 10 سنوات	2	6.9%		

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة لقياس الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويحتوي على البيانات الأولية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وتكون من (27) فقرة موزعة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: الاحتياجات الإدارية، وتتكون من 10 فقرات.

المحور الثاني: الاحتياجات الفنية، وتتكون من 8 فقرات.

المحور الثالث: الاحتياجات الشخصية، وتتكون من 9 فقرات.

صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (27) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (2):

جدول رقم (2) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية	30	27	0.904

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت (90.4%)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت بدرجة معارض بشدة (1) درجة، معارض (2) درجة، بدرجة محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، موافق بشدة (5) درجات، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا.

تصحيح المقياس:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول(3): مفاتيح التصحيح

المتوسط الحسابي	الدلالة
1.79-1.00	منخفض جداً
2.59-1.80	منخفض
3.39-2.60	متوسط
4.19-3.40	مرتفع
5.00-4.20	مرتفع جداً

التساؤل الرئيس: ما درجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا؟ للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، ويوضح ذلك الجدول(4):

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة جداً	0.258	4.34	الاحتياجات الإدارية
مرتفعة جداً	0.546	4.22	الاحتياجات الشخصية
مرتفعة	0.511	4.16	الاحتياجات الفنية
مرتفعة جداً	0.375	4.25	الدرجة الكلية

بالنظر إلى الجدول (4) يتبين أن درجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا جاءت مرتفعة جداً بمتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (0.375)، وجاءت الاحتياجات الإدارية بأعلى درجة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.258)، تلاها الاحتياجات الشخصية بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.546)، وأخيراً الاحتياجات الفنية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.511).

س1): ما درجة الاحتياجات الإدارية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا ؟
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة
الاحتياجات الإدارية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما
هو موضح في الجدول(5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في
المجالس القروية في مدينة دورا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رتبة الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة جداً	0.629	4.53	الرقابة على الأداء لتحديد مسببات المشكلة.	1	7
مرتفعة جداً	0.730	4.46	توظيف التقنيات الحديثة في الأنشطة.	2	5
مرتفعة جداً	0.504	4.43	تحديد العمل حسب الأولوية.	3	1
مرتفعة جداً	0.501	4.41	توجيه العاملين لربط الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بواقع وحاجات المجتمع المحلي.	4	10
مرتفعة جداً	0.563	4.40	التخطيط العلمي بناء على توقع المستقبل وتشخيص الواقع.	5	3
مرتفعة جداً	0.711	4.33	القيام بالتوزيع الكفاء للمهام (المسؤوليات) الإدارية المتعلقة بمتابعة احتياجات المواطنين.	6	6
مرتفعة جداً	0.547	4.33	توجيه العاملين إلى توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المناسبة.	7	9
مرتفعة جداً	0.640	4.26	توظيف الطاقات التي تساعد في حل مشكلة الهدر الإداري.	8	4
مرتفعة جداً	0.484	4.20	اتخاذ القرارات الملائمة وفق نتائج التقييم.	9	2
مرتفعة	0.521	4.06	تقويم خطط معالجة المشكلات الإدارية وفقاً لمؤشرات الأداء المحققة لذلك.	10	8

يتضح من الجدول (5) أن معظم فقرات الاحتياجات الإدارية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على (الرقابة على الأداء لتحديد مسببات المشكلة) بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.629)، تلتها الفقرة التي تنص على (توظيف التقنيات الحديثة في الأنشطة) بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.730)، تلتها الفقرة التي تنص على (تحديد العمل حسب الأولوية) بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.504)، تلتها الفقرة التي تنص على (توجيه العاملين لربط الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بواقع وحاجات المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.501)، تلتها الفقرة التي تنص على (التخطيط العلمي بناء على توقع المستقبل وتشخيص الواقع) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.563)، تلتها الفقرة التي تنص على (القيام بالتوزيع الكفء للمهام (المسؤوليات) الإدارية المتعلقة بمتابعة احتياجات المواطنين) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.711)، والفقرة التي تنص على (توجيه العاملين إلى توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المناسبة) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.547)، تلتها الفقرة التي تنص على (توظيف الطاقات التي تساعد في حل مشكلة الهدر الإداري) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.640)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (اتخاذ القرارات الملائمة وفق نتائج التقييم) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.484). أما الفقرات الأقل أهمية فكانت الفقرة التي تنص على (تقويم خطط معالجة المشكلات الإدارية وفقاً لمؤشرات الأداء المحققة لذلك) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.521).

س2: ما درجة الاحتياجات الفنية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات الفنية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول (6)

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات الفنية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	1	مرتفعة جدا	4.56	0.626
16	2	مرتفعة جدا	4.23	0.817
17	3	مرتفعة جدا	4.23	0.728
18	4	مرتفعة جدا	4.23	0.681
13	5	مرتفعة جدا	4.20	0.847
14	6	مرتفعة	4.00	0.910
15	7	مرتفعة	3.96	0.615
12	8	مرتفعة	3.93	1.01

يتضح من الجدول (6) أن معظم فقرات الاحتياجات الفنية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا جاءت ما بين مرتفعة جدا ومرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على (تفعيل الطاقات المتاحة لتقديم الخدمات بأعلى جودة) بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.626)، تلتها الفقرة التي تنص على (كتابة التقارير الدورية عن المشاكل وفق الملاحظات الميدانية) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.817)، والفقرة التي تنص على (القدرة على القيادة الفاعلة للاجتماعات للوصول إلى النتائج المطلوبة) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.827)، والفقرة التي تنص على (القدرة على التفاوض الفعال مع المجتمع المحلي لتقديم

الخدمات المناسبة) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.681)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تعزيز مهارات الإبداع للعاملين في المجلس ضمن خطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.847). أما الفقرات الأقل أهمية فكانت الفقرة التي تنص على (قيادة عمليات التغيير بما يتناسب مع احتياجات المجلس) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.01)، تلتها الفقرة التي تنص على (تحديد الشراكات الواجب تفعيلها للمشاركة في تحقيق حاجات المجتمع) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.615)، ولأخيراً الفقرة التي تنص على (الإشراف على تصميم برامج تدريبية علاجية للعاملين) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.910).

س3): ما درجة الاحتياجات الشخصية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا ؟
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات الشخصية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول (7):

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات الشخصية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رتبة الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة جدا	0.571	4.47	إعادة هيكلة الأعمال الداخلية في المجلس للتفرغ للعمل الميداني .	1	25
مرتفعة جدا	0.506	4.44	الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين للتعاون في حل المشكلات التي تواجه العمل في المجلس.	2	19
مرتفعة جدا	0.679	4.43	القدرة على الإقناع والتأثير .	3	20
مرتفعة جدا	0.556	4.37	القدرة على إدارة الذات في الموقف الضاغطة التي تتعرضون لها.	4	22
مرتفعة	1.10	4.23	الالتزام بتطبيق أخلاقيات المهنة داخل وخارج بيئة	5	23

جدا			العمل.		
مرتفعة	1.02	4.10	تطبيق معايير جودة الأداء في الخدمات المقدمة في المجلس.	6	24
مرتفعة	0.868	4.07	القدرة على التحكم في الانفعالات.	7	27
مرتفعة	0.838	3.96	بناء وقيادة فرق العمل مع الموظفين والمجتمع المحلي.	8	26
مرتفعة	0.960	3.90	القدرة على التعامل مع الرؤساء بفعالية.	9	21

يتضح من الجدول (7) أن الاحتياجات الشخصية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا جاءت بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على (إعادة هيكلة الأعمال الداخلية في المجلس للتفرغ للعمل الميداني) بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.571)، تلتها الفقرة التي تنص على (الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين للتعاون في حل المشكلات التي تواجه العمل في المجلس) بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.506)، تلتها الفقرة التي تنص على (القدرة على الإقناع والتأثير) بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.679)، تلتها الفقرة التي تنص على (القدرة على إدارة الذات في الموقف الضاغطة التي تتعرضون لها) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.556)، تلتها الفقرة التي تنص على (الالتزام بتطبيق أخلاقيات المهنة داخل وخارج بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.10). أما الفقرات الأقل أهمية فكانت الفقرة التي تنص على (القدرة على التعامل مع الرؤساء بفعالية) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.960)، تلتها الفقرة التي تنص على (بناء وقيادة فرق العمل مع الموظفين والمجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.838)، تلتها الفقرة التي تنص على (القدرة على التحكم في الانفعالات) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.868)، تلتها الفقرة التي تنص على (تطبيق معايير جودة الأداء في الخدمات المقدمة في المجلس) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.02).

فحص الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وللاجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق، واختبار (One Way Anova) للفروق في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول (8-10):

-حسب متغير الجنس:

جدول (8): نتائج اختبار (ت) للفروق تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الاحتياجات التدريبية	ذكر	24	4.22	0.354	28	0.891	0.463
	أنثى	6	4.37	0.470			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.463) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

-حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (9/أ) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير: المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي فأقل	7	4.13	0.102
دبلوم	3	4.48	0.449
بكالوريوس	20	4.25	0.420
دراسات عليا	-	-	-

يبين الجدول (9/أ) أن المتوسطات الحسابية لكافة مستويات متغير المؤهل العلمي متقاربة مما يشير إلى عدم وجود فروق ظاهرية في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هي موضحة في الجدول (9/ب).
جدول (9/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.258	2	0.129	0.908	0.415
	داخل المجموعات	3.833	27	0.142		
	المجموع	4.091	29			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.415) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

-حسب سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (10/أ) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	16	4.31	0.278
من 5-10 سنوات	11	4.18	0.527

أكثر من 10 سنوات	2	4.18	0.209
------------------	---	------	-------

بين الجدول (10/أ) أن المتوسطات الحسابية لكافة مستويات متغير سنوات الخبرة متقاربة مما يشير إلى عدم وجود فروق ظاهرية في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل فريق البحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (10/ب).

جدول (12/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.108	2	0.054	0.351	0.707
	داخل المجموعات	3.979	26	0.153		
	المجموع	4.087	28			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للفرق في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.707) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج الدراسة:

بعد تحليل البيانات خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

-درجة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا جاءت مرتفعة جداً، وجاءت الاحتياجات التدريبية على الترتيب: (الاحتياجات الإدارية، الاحتياجات الشخصية، الاحتياجات الفنية).

ويعزى ذلك إلى أن غالبية العاملين في المجالس القروية ليسوا من ذوي الاختصاص، ويتم انتخابهم كل أربعة سنوات مرة، وبالتالي فإنهم ليسوا مختصين في الإدارة، إضافة إلى ذلك فإن المجالس القروية تختلف عن البلديات، التي يكون فيها عدد كبير من العاملين المثبتين فيها، والذين لديهم الخبرة الكافية، ولذلك فإن نقص الخبرة والمعرفة لدى العاملين في المجالس القروية يجعلهم بحاجة كبيرة إلى الدورات التدريبية لتلبية النقص في المعارف الإدارية والفنية والشخصية لديهم.

ويعزى سبب احتياج العاملين للاحتياجات التدريبية الإدارية أولاً إلى أن غالبية العاملين في المجالس القروية هم من غير تخصص الإدارة، وبالتالي ليس لديهم خبرة في العمل الإداري، وتنظيمه وترتيبه، ولذلك فإن الاحتياجات التدريبية الإدارية كانت بدرجة مرتفعة جداً.

كم يعزى سبب أن الاحتياجات الفنية جاءت من أقل الاحتياجات التي يحتاجها العاملون حسب وجهة نظرهم هو أن الاحتياجات الفنية تتمثل في طريقة تقديم الخدمات للمواطنين، وبالتالي فإن الاحتياج التدريبي للجوانب الفنية كانت بدرجة أقل من الاحتياجات الإدارية والشخصية.

-تتمثل الاحتياجات التدريبية الإدارية التي يحتاجها العاملون في المجالس القروية في مدينة دورا حسب الأولوية:(الرقابة على الأداء لتحديد مسببات المشكلة، توظيف التقنيات الحديثة في الأنشطة، تحديد العمل حسب الأولوية، توجيه العاملين لربط الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بواقع وحاجات المجتمع المحلي، التخطيط العلمي بناء على توقع المستقبل وتشخيص الواقع، القيام بالتوزيع الكفء للمهام (المسؤوليات) الإدارية المتعلقة بمتابعة احتياجات المواطنين، توجيه العاملين إلى توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المناسبة، توظيف الطاقات التي تساعد في حل مشكلة الهدر الإداري، اتخاذ القرارات الملائمة وفق نتائج التقييم، تقويم خطط معالجة المشكلات الإدارية وفقاً لمؤشرات الأداء المحققة لذلك).

-تتمثل الاحتياجات التدريبية الفنية التي يحتاجها العاملون في المجالس القروية في مدينة دورا حسب الأولوية:(تفعيل الطاقات المتاحة لتقديم الخدمات بأعلى جودة، كتابة التقارير الدورية عن المشاكل وفق الملاحظات الميدانية، والقدرة على القيادة الفاعلة للاجتماعات للوصول إلى النتائج المطلوبة والقدرة على التفاوض الفعال مع المجتمع المحلي لتقديم الخدمات المناسبة، تعزيز مهارات الإبداع للعاملين في المجلس ضمن خطة الاستراتيجية، الإشراف على تصميم برامج تدريبية علاجية للعاملين، تحديد الشراكات الواجب تفعيلها للمشاركة في تحقيق حاجات المجتمع، قيادة عمليات التغيير بما يتناسب مع احتياجات المجلس).

-تتمثل الاحتياجات التدريبية الشخصية التي يحتاجها العاملون في المجالس القروية في مدينة دورا حسب الأولوية: (إعادة هيكلة الأعمال الداخلية في المجلس للتفرغ للعمل الميداني، الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين للتعاون في حل المشكلات التي تواجه العمل في المجلس، القدرة على الإقناع والتأثير، القدرة على إدارة الذات في الموقف الضاغطة التي تتعرضون لها، الالتزام بتطبيق أخلاقيات المهنة داخل وخارج بيئة العمل، تطبيق معايير جودة الأداء في الخدمات المقدمة في المجلس، القدرة على التحكم في الانفعالات، بناء وقيادة فرق العمل مع الموظفين والمجتمع المحلي، القدرة على التعامل مع الرؤساء بفعالية).

-أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. العمل على تعزيز الاحتياجات الإدارية للإدارية للعاملين، من خلال عقد الدورات التدريبية لهم لتعزيز المفاهيم الإدارية من حيث الرقابة وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل.
2. ضرورة العمل على تلبية الاحتياجات اللازمة لاستغلال الطاقات المتاحة في البلديات والمجالس القروية لما لها من دور في تعزيز جودة الخدمات المقدمة فيها.
3. العمل على إعداد برامج تدريبية تراعي الاحتياجات الحقيقية للعاملين، وأن يتم تحديدها بناء على تقييم الأداء والتقارير الدورية حول عمل المجالس.
4. ضرورة أن تتضمن البرامج التدريبية المهارات الفنية والإدارية والمعارف اللازمة لأداء العمل، وتحسين مستوى الأداء.
5. عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على توجه الإداريين نحو السياسات التدريبية ودورها في تحسين أداء المجالس القروية .

المراجع:

- أبو شيخة، نادر.(2010). "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- باسودان، محمد بن أحمد بن سالم.(2014). "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية الموارد البشرية لوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الجهوري، شمسة بنت حمد بن علي.(2013). "الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، عُمان.
- الدهشان، جمال.(2017). "الاحتياجات التدريبية، مفهومها، أهميتها، أساليب تحديدها"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب.
- الرشيد ناصر.(2016). "الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية البدنية في دولة الكويت"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الزهراني، لطيفة بنت أحمد محمد.(2014). "الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السراج، رجب عبد الله رجب.(2010). "واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شرف، علية محمد اسماعيل.(2017). "الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. (العدد3).
- عبد الغفار، السيد.(2017). "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء التحديات المعاصرة". *المجلة التربوية*. العدد (48).

- عثمان، عائشة. (2019). "دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء: دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية خلال الفترة من (2016-2017)", (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
- القباطي، عثمان سعيد. (2011). "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم"، مجلة جامعة دمشق. (عدد 27).
- القتبية، عائشة. (2018). "تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي للعاملين بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس.
- الكبيسي، عامر. (2010). "التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين"، مركز الدراسات والبحوث. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- Ludwikowska, K. (2019). "The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency, Zeszyty Naukowe Polite Chniki Poznańskiej.
- Mahmud, T. (2019). "Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh", Cogent Social Sciences, Vol (5), Issu (1).