

الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة
نظرهم

اعداد

الطالب: محمد خليل محمد يونس

بكالوريوس هندسة مدنية/ ادريجان

المشرف الرئيس: الدكتور شريف مصباح ابوكرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في (بناء
مؤسسات وتنمية بشرية) برنامج التنمية الريفية المستدامة/ كلية
الدراسات العليا/
جامعة القدس

ربيع الاول. الف واربعمئة وسبع وعشرون للهجرة

نيسان. الفان وستة للميلاد

إهداء

إلى أرق الناس منا جميعاً... الشهداء... والجرحى... والأسرى... إلى الصابرين
الصامدين في أكناف بيت المقدس

لوالدي

لبناتي وزوجتي
لإخواني

للمربي الفاضل الأستاذ محمود كرابلية

اهدي هذا العمل المتواضع مع المحبة والتقدير.

الطالب: محمد خليل محمد يونس

الإقرار

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

الطالب: محمد خليل محمد يونس

التاريخ:

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين. بعد أن وفقني الله سبحانه وتعالى في إتمام بحثي هذا، أرى لزاما علي أن أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى أستاذي الفاضل الدكتور شريف أبو كرش لمتابعته وإشرافه وإبداء نصحه وتوجيهه من غزير علمه ومعرفته، مما ترك طيب الأثر على هذا الإنجاز، فله من الله سبحانه وتعالى عظيم الأجر، ومني كل الاحترام والتقدير.

كما أسجل شكري وتقديري إلى الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة القدس- كلية الدراسات العليا، وخاصة برنامج التنمية الريفية المستدامة الذين اتاحوا لي فرصة الالتحاق بهذا البرنامج القيم واخص بالشكر الدكتور زياد قنام.

وكذلك أقدم شكري واحترامي إلى أستاذتي الأفاضل في لجنة المناقشة، والمحكمين لاستبانة الدراسة ولمن منحني من جهده ووقته لتدقيق هذا العمل لغويا.

وفي حقل العمل، أقدم شكري وعظيم امتناني إلى الأخوة رئيس وأعضاء بلدية يطا وموظفيها الذين اتاحوا لي فرصة تكملة دراستي، وللأخوة العاملين في جمعية التنمية الزراعية(الإغاثة الزراعية) العاملين في الضفة الغربية جزيل الشكر والتقدي.

وجزيل الشكر والعرفان للمهندس السيد جريس حنا عطالله ابراهيم لما قدم من نصح وارشاد وخاصة في امور التحكيم الهندسي له مني بالغ الشكر والتقدير.

كما أشكر الأخوة المهندسين في بلديات جنوب الضفة الغربية الذين ساعدوني في جميع بيانات الدراسة، حيث أن لصدق إجابتهم وتعاونهم دور كبير في إتمام الجانب الميداني للبحث.

وأخيرا أشكر زملائي الطلاب في برنامج التنمية الريفية المستدامة وكل من ساعدني ولو من ساعدني بكلمة طيبة.

الباحث: محمد خليل محمد يونس

تعريف المصطلحات الإجرائية:

بلدية (هيئة محلية): هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي اداري معين (محدد).

مجلس بلدي: هو مجلس الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية او المجلس البلدي او المجلس القروي او اللجنة الادارية او لجنة التطوير او أي مجلس يشكل وفقا للقانون (اشتيه، 2003).

مهندس/ة: هو/هي الشخص المعين رسميا. بموجب قرار من البلدية ومصادق عليه من وزارة الحكم المحلي بالمحافظة ، ويكون المسئول الاول المباشر عن جميع جوانب العمل في البلدية لتحقيق بيئة هندسية جيدة ، والعمل على توفير كل الامكانات والظروف لبلوغ الاهداف المنشودة.

تحديد الاحتياجات التدريبية: متغير يمثل استجابة مهندس / مهندسة / البلديات على كل مهارة من مهارات التي وصفتها فقرات، الاستبانة المستخدمة في الدراسة (ملحق رقم 1) لتصور الفجوة ما بين المتطلبات الحقيقية والقدرات الحقيقية والقدرات الحالية المقابلة لكل مهارة من مهارات الاستبانة.

بلديات جنوب الضفة الغربية: وهي بلديات محافظة الخليل وبلديات محافظة بيت لحم كما هو موضح في (جدول 3-1).

ملخص الدراسة:

تحديد الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية، والكشف عن اولويات هذه الاحتياجات التدريبية، وعن فروق درجة حاجتها لمهندسي البلديات التي تعزى إلى المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية، في حين تكونت عينة الدراسة من (90%) من مجتمع الدراسة.

واشتملت الدراسة على متغيرات مستقلة وهي: المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، ومتغيرات تابعة هي درجة حاجة مهندسي البلديات للتدري ب على المهارات الإدارية والهندسية(الفنية) اللازمة لوظائفهم.

ولغايات جمع المعلومات استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة قام ببنائها، وتأكد من صدقها وثباتها وتضمنت اثنان وخمسون فقرة موزعة على المجالات التالية: المجال الإداري، ومجال الحاسوب، ومجال القوانين والأنظمة، ومجال الاختصاص.

وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وكان أهمها:

وجود حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدريب على مهارة الإدارة، كما أبرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الحاجة الى التدريب تعزى إلى المؤهل العلمي والجنس.

وفي ضوء النتائج السابقة، أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: إعداد برامج تدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية وفق معايير محددة، لإكسابهم الخبرات والمهارات التي تتعلق بالمهام الموكلة إليهم، مع التركيز على أولويات الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها هذه الدراسة.

- وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فإن الباحث يوصي بمايلي:
- 1-تعد برامج تدريبية للمهندسين ومساعدتهم وفق معايير التدريب الفعال المبني على حاجات المهندسين التدريبية كما يروها هم بأنفسهم حتي يتم إكسابهم المهارات التي تتعلق بالمهام الموكلة أليهم.
 - 2- مراعاة الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها هذه الدراسة تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالمهندسين بحيث تشمل هذه البرامج:
أن تعقد لقاءات ودورات تدريبية تخصصية للمهندسين ومساعدتهم لإكسابهم المهارات اللازمة في التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التدريب على تحليل الوقت، والكلفة للمشروع، وكذلك التدريب على مفاهيم عامة حول إدارة المشاريع، وجدولة الوقت، وكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث حصلت هذه المهارات على أعلى متوسط حسابي.
 - 3- بإمكان بلديات جنوب الضفة الغربية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة عند التخطيط لبرامج تدريبية لمهندسي البلديات ومساعدتهم حيث إن حاجة المهندسين إلى التدريب مرتفعة تبعا لمجالات الدراسة المختلفة.
 - 4- على الجامعات تضمين برامجها الخاصة بإعداد المهندسين مساقات تتعلق بالنواحي الإدارية لأهميتها عند المهندسين بعد الخدمة كما أشارت لذلك حاجتهم إلى التدريب ضمن هذا المجال.

الفصل الأول

موضوع الدراسة وخلفيتها:

1.1 مقدمة:

أخذت التنمية في وقتنا الحاضر تحتل موقعا متميزا بين أهم القضايا الأساسية التي تسعى الأقطار النامية إلى تحقيقها، وذلك نتيجة للتحديات التي تواجه مجتمعاتها على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وفي الجوانب العلمية والمعرفية والتكنولوجية والمهنية كافة وحتى في أنماط وأساليب المعيشة.

إن التحديات الحالية تختلف في خصوصياتها ونوعها ودرجة تعقدها عن التحديات التي واجهتها المجتمعات من قبل، وذلك بفعل معطيات الحضارة والمدنية، وعموما يمكن أن نجمل هذه التحديات بالآتي :

1. التفجر المعرفي السريع لفروع العلم والمعرفة والتخصصات الحياتية المختلفة.
2. التفاعل والتلاحم بين النظرية والتطبيق في المجالات والتخصصات العلمية المختلفة.
3. التغير الواسع في أنماط الحياة وطبيعة العلاقات السائدة فيها.
4. التطور الكمي والنوعي في وسائل الاتصال الجماهيري ، والأخذ بالاتجاه العلمي في شتى مجالات الحياة.

ويعد العنصر البشري وتنميته بمثابة المحور الأساس للتنمية بمستوياتها كافة فهو غايتها ووسيلتها، ولهذا فان ما يميز المجتمع المتقدم هو قدرته على إطلاق طاقات الأفراد وتنمية قدراتهم باتجاه الاستخدام الرشيد للموارد الاقتصادية المتاحة لتحقيق المزيد من الإنتاج

والتطور، أما المجتمع النامي فإنه قد يتسم بضعف القدرة على تحريك قواه المنتجة واستثمار طاقاتها باتجاه تامين أفضل استخدام للموارد المتاحة حتى وان توفرت له القاعدة الاقتصادية الرصينة للانطلاق، وعليه فان التقدم الاجتماعي الذي يحققه المجتمع لا يتوقف على ما يتوفر من قدرات تكنولوجية وموارد طبيعية وبشرية فحسب ، بل على ما يبذله هذا المجتمع من جهود نحو استغلال الموارد وما يستثمر في مجال تطوير معارف وخبرات وقدرات إفراده.

ومن هنا فان الاهتمام بموضوع التدريب وتنمية القوى البشرية يحتل مكانة مميزة في الخطط التنموية في معظم دول العالم وبالأخص النامية منها، وتأكيدا المبدئي على أن الإنسان هو هدف التنمية، الأمر الذي يوجب الاهتمام بالتدريب بوصفه عملية تعليمية مخططة يتم خلالها إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات واتجاهات جديدة تؤدي إلى ترصين أدوارهم في أداء مهام ووظائف بقدر عال من الكفاءة، وبالرغم من أن التدريب يعد الوسيلة الرئيسة لتحقيق الكفاءة الوظيفية في العمل، إلا أن تأثيره لا يكون فعالا ما لم تكن هناك حاجة حقيقية له، وتوجه برامجه وأنشطته نحو أهداف محددة تعكس الاحتياجات الفعلية الراهنة والمستقبلية للمتدربين ولجهات أعمالهم، أي بمعنى آخر أن يجري التدريب ليس لمجرد التدريب وإنما لمقابلة الاحتياجات الفعلية للمتدربين بغرض سد الفجوة في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم الوظيفية اللازمة، ولتحقيق مستويات عالية من كفاءة الأداء الوظيفي فيما يقومون به من أعمال، وقد أكد ذلك الكثير من المهتمين وذوي الاختصاص وعلى الصعيدين النظري والتطبيقي بان نجاح البرنامج التدريبي يتوقف على مدى الجدية والعلمية في التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديدها بشكل دقيق وواضح.

2.1 أهمية الدراسة:

لقد أصبح التدريب واحدا من وسائل تطوير الأداء الحديثة، حيث يزود المتدربين بالمعارف والمهارات والاتجاهات لتطوير أدائهم نحو الأفضل، وهذا يجعلنا نؤكد على ضرورة تدريب جميع من لهم علاقة بالعمل الهندسي، بغرض تنميتهم مهنيا من خلال تطوير معارفهم وإنعاش خبراتهم ومهاراتهم باستمرار، كما يعمل التدريب على استمرار كفاءة هؤلاء العاملين ويضمن استفادتهم من التقدم التقني الذي يشهده العالم اليوم ومواكبته من خلال إعداد الكوادر الهندسية القادرة استخدام ما يوفره هذا التقدم من آلات ومعدات بأكبر قدر من الكفاءة، وبالتالي فان للتدريب الدور الأهم في تطوير استعمال هذه التقنيات والحصول على اكبر عائد منها.

وبما إن مهندس البلدية يلعب دورا كبيرا في نجاح العملية الادارية والفنية الهندسية، فان نجاحه يتوقف على درجة ممارسته لمهامه وأدواره في مجالات العمل الاداري والفنية الهندسية، ونظرا لما تعاني إدارة البلديات من مشكلات في الدول النامية وفي فلسطين بشكل خاص، بسبب عدم فهم المهندسين لأدوارهم الاداريه والفنية الهندسية، نتيجة لما يتطلب ذلك من مهارات وقدرات وكفاءات لازمه لفهم المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التدريب الفاعل المبني على اكبر قدر من المعلومات عن احتياجات المهندسين التدريبية كما يروها هم بأنفسهم بما يضمن تلبية هذه الحاجات وزيادة دافعيتهم نحو التدريب والاستفادة من هذه البرامج التدريبية بأقصى طاقة ممكنة.

وهناك أمل بان تفيد هذه الدراسة من خلال ما سيتوصل إليه الباحث من نتائج في مجالات متعددة منها:

- أ- ستساعد هذه الدراسة مديري البلديات في تحديد احتياجات مهندسو البلديات التدريبية.
- ب- يأمل الباحث إن تكشف هذه الدراسة عن نتائج وتوصيات يستفيد منها الإداريين والمسؤولين في وزارة الحكم المحلي في فلسطين في بناء وتصميم البرامج التدريبية المختلفة الخاصة بالمهندسين.
- ج- من المتوقع إن تكون هذه الدراسة باعنا لإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتصميم برامج تدريبية لإعداد وتأهيل مهندسي البلديات.

3.1 أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة سوف تساعد في إلقاء الضوء على تقدير الاحتياجات التدريبية من حيث نوعها ودرجة الحاجة إليها، مما يمكن القائمين على هذه الدورات التدريبية من التعرف عليها والعمل على وضع البرامج التدريبية التي تلي هذه الاحتياجات وترفع كفاية المهندسين وتحسن أدائهم. لذا تهدف هذه الدراسة إلى:

1 - تحديد الاحتياجات التدريبية لمهندسي البلديات في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

2 - الكشف عن اولويات الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية.

4.1 مشكلة الدراسة:

نظرا لأهمية الدور الذي يقوم به مهندسو البلديات في تحقيق العملية التنموية المتطورة لذا فهم بحاجة إلى التدريب المستمر، نتيجة للتطور المستمر في المجال العلمي للهندسة وتعرضهم للعديد من المشكلات الاداريه والفنية التي تعاني منها البلديات، فان مشكلة الدراسة تكمن في تقدير الاحتياجات

التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، ليتسنى وضع الخطط اللازمة للارتقاء بمستوى أداء أفضل لهؤلاء المهندسين، وبالتالي رفع الكفاية الإنتاجية للنظام الهندسي.

5.1 أسئلة الدراسة:

لقد حدد الباحث الأسئلة التي سعت الدراسة الى الاجابة عليها بالشكل الاتي:

- 1- ما متوسط درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية في مجالات القوانين والأنظمة، الاختصاص، الحاسوب، الإدارة.
- 2- ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال الحاسوب.
- 3- ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال القوانين والأنظمة.
- 4- ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية في المجال الإداري.
- 5- ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال الاختصاص.

6.1 فرضيات الدراسة:

وكذلك تحاول هذه الدراسة التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

- أ- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى الجنس.
- ب- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى التخصص.
- ت- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي.

7.1 حدود الدراسة:

تضمنت حدود البحث ثلاث أمور أساسية هي نطاق البحث من الناحية الجغرافية وحجم المبحوثين المشمولين بالدراسة ومجالات التدريب:

بالنسبة لنطاق البحث فقد اختيرت بلديات جنوب الضفة الغربية محافظتي الخليل وبيت لحم مكانا لإجراء الدراسة فيها.

بالنسبة للمبحوثين فقد شمل البحث جميع المهندسين العاملين في هذه البلديات بتخصصاتهم المختلفة خلال الفترة الواقعة ما بين آذار 2005 ونيسان 2006 .

وبالنسبة لمجالات التدريب التي تم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء عليها فقد شملتها أداة الدراسة (الاستبانة).

8.1 متغيرات الدراسة:

1.8.1 المتغيرات المستقلة:

- أ. المستوى الوظيفي.
- ب. المؤهل العلمي.
- ت. سنوات الخبرة.
- ث. الجنس.

2.8.1 المتغيرات التابعة:

ا. درجة حاجة مهندسي البلديات للتدريب على المهارات الادارية والهندسية (الفنية) اللازمة لوظائفهم.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة.

لقد تناول الباحث العديد من البحوث والدراسات لموضوع الاحتياجات التدريبية كونها العنصر الأساس في تصميم البرامج التدريبية، و يتناول هذا الجزء من البحث بعض هذه البحوث والدراسات وفق تسلسل المحاور الآتية: أهداف الدراسة، وأسلوبها وأهم نتائجها وتوصياتها.

أولاً: الأدب النظري.

المبحث الأول:

1.2 الأدب النظري المتعلق بمفهوم التدريب:

تناول هذا المبحث كل من تعريف التدريب وأهمية التدريب والتخطيط للتدريب وأهمية تخطيط التدريب وكذلك أهداف تخطيط التدريب وأسباب عدم الاهتمام بتخطيط التدريب، والاحتياجات التدريبية ومفهوم الاحتياجات التدريبية وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وطرائق تحديد الاحتياجات التدريبية، ودور البلديات في تنمية الموارد البشرية.

1.1.2 تعريف التدريب:

ظهرت تعريفات عديدة للتدريب الإداري بسبل مختلفة، فقد عرفه السامرائي والجادر (1990) بأنه عملية تعليمية لتعليم الموظفين وتوعيتهم وتنقيتهم ليكونوا مؤهلين للقيام بوظائف أكثر صعوبة ومسؤولية، وعرفه برعي، (1968) بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، وعرفه عزيز، (1985) بأنه عملية تلقي الأفراد للخبرة والممارسة التطبيقية والمعلومات والمعرفة العلمية في حقل من حقول الاختصاص الفنية وفق برامج وخطط وأساليب مدروسة وبإشراف مختصين ومدربين فنيين مؤهلين لهذا الغرض بهدف أعدادهم وتهيئتهم لأداء الأعمال التي ستوكل لهم أو لزيادة كفاءتهم في أداء الأعمال المسندة إليهم، وعرفه (عمر وآخرون، 1973) بأنه عملية تعليمية يحصل بواسطتها المتدربون على المهارات والقدرات اللازمة لأداء أو لتحسين إنجاز أعمال معينة، وعرفه الطنوبي، (1998) بأنه عملية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية متجددة وضرورية لتكوين سلوكيات جديدة أو تعديل سلوكيات قائمة لدى المتدرب لزيادة كفاءته الانتاجية، ويتم ذلك من خلال مواقف تدريبية تركز على ألمشاركه الذاتية للمتدرب، وعرفه Beach، (1965) بأنه العملية التي يمكن بمقتضاها مساعدة الفرد على العمل الذي يمارسه في الوقت الحالي أو يحتمل قيامه به مستقبلا للحصول على الخبرات الكافية في هذا العمل، ويأتي هذا عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير والعمل أو اكتساب المهارات والمعارف بحيث يؤدي هذا التدريب إلى تغيير الاتجاهات غير المرغوبة وتأكيد الاتجاهات المرغوب فيها لدى المتدرب.

كما عرف رفاعي (1987) العملية التدريبية بأنها عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لما يعود بالنفع على المنظمة الإدارية بصفتين أساسيتين هما الاستمرار والانتظام.

وقد عرف بدوي (1980) التدريب بأنه إعداد الفرد للاستخدام أو الترقى في فرع من فروع النشاط ومساعدته في الافاده من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا، كما إن التدريب يقوم بإعداد الأفراد وتأهيلهم لأداء أعمال معينة بإتقان وكفاءة أو ممارسة تخصصات تقتضيها طبيعة العمل المتطورة.

ونص تعريف درة (1991) للتدريب "هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها لشكل ايجابي بناء.

كما أشار رفاعي (1987) أن التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد إن يتبوأ مكانة في المجتمع. فالتدريب ليس عملية طارئه أو مؤقتة كما انه ليس ترفا أو اضافه كمالية يمكن استخدامها أو الاستغناء عنها وفق المعايير الشخصيه أو الاهتمامات الذاتية للمديرين المسؤولين عن واقع العمل بل على العكس.

فالتدريب وظيفة اداريه رئيسيه مستمرة تمثل واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الحديثه في مختلف التنظيمات. وأصبح احد فروع الاداره العامه التي تدرس في الجامعات المتخصصة. ليس هذا فحسب بل أصبح التدريب هو العماد الأول الذي استندت إليه الدول الصناعيه في قفزاتها الصناعيه التي وصلت إليها.

ويشير عساف (1982) ان التدريب هو نشاط مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة لتحقيق إنتاجية عالية، وان التدريب من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون والتي تعتبر من الوظائف الهامة للاداره، كما أن التدريب لاشك انه عمل ينبغي أن يكون مستمرا.

والتدريب يبدأ في مراحل التأسيس الأولى من حياة المؤسسة أو الوحدة الاداريه، ويظل في حالة ديناميكية مادامت الحاجة إليه باقية وما دام هناك تطور علمي وفني في العالم الذي نعيش فيه، وان الحاجة للتدريب ليست لها نهاية.

كما يعتبر التدريب من الأمور المسلم بها في الأوساط التدريبيه، والمقولة التي تقر إن التدريب يجب إن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبيه، ولذلك فان التدريب يعتبر من مهام إدارة الأفراد في المؤسسة. ولا بد لهذه الإدارة من تدريب أفرادها، وذلك لتأهيلهم للقيام بمسؤولياتهم المختلفة، لمقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له العمل الطخيس، (1988).

تشير العملية التعليمية إلى تزويد الفرد بالمعلومات والتخصصات والمهارات أو المعارف الضرورية أو الحتمية اللازمة لأداء عمل أو أعمال معروفة وقد تشمل هذه العملية معلومات لا ترتبط بالعمل ارتباطاً مباشراً ولكنها تساعد على تطوير المستوى العلمي والمهني للعاملين في البلدية. فعادة تلجأ المؤسسات العامة والخاصة إلى التدريب كأحد الأسس لتنمية الموارد البشرية.

والتدريب ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق أهداف محددة. وتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والخبرات والأساليب المتطورة التي تساعد على تطوير أداء عملهم وتحسينه ورفع كفاءتهم الإدارية والتنفيذية ورفع مستوى إنتاجهم من السلع والخدمات.

ويعمل التدريب على مساعدة المتدربين على تحقيق طموحاتهم وتلبية رغباتهم في النمو الذاتي والتطور والتقدم الأمر الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة بشكل عام. ويعتمد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة وتحديد الأفراد العاملين اشتية، (2004).

على ضوء التعريفات السابقة وما تضمنته من عناصر يمكن تعريف التدريب، هو عملية تعليمية مخططة ومنظمة ومستمرة تنجز من خلال هيئة متخصصة يتم بمقتضاها تزويد فرد أو مجموعة أفراد بالخبرات والمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية أو المستقبلية بقصد تحسين أدائهم في المواقع التي يشغلونها وتحقيق أهداف التنظيم الذي يعملون فيه.

2.1.2 أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة في تطوير وزيادة فعالية القوى العاملة فضلا عن تأثيراته الايجابية على تحقيق أهداف التنظيمات وما لذلك من مزايا ايجابية في جوانب عديدة، لذا تبرز أهمية التدريب للأسباب الآتية:

- ا. إن الأفراد الذين يلتحقون لأول مرة في العمل يحتاجون إلى التدريب يمكنهم من القيام بأعبائهم الوظيفية.
- ب. إن تطور العلوم الحديثة قد يتطلب استخدام أساليب وتطبيقات تكنولوجية من المهم التدرّب عليها.
- ت. إن الوظائف ذاتها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم بالمؤسسة، ومن ثم يصبح التدريب مهما من أجل تأهيلهم إلى تلك الوظائف.
- ث. إن إنشاء جهاز وأقسام وإدارات داخل المؤسسة يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين مهما بلغوا من المهارة إلا إذا مارسوا تدريباً خاصاً على الأعمال الجديدة.
- ج. إن حركة التدريب لا تتوقف عند حد معين مهما كانت عليه درجة أنظمام التعليمي وعناصره من قدرة واقتدار ومستوى عال من الكفاءة لأن عجلة التقدم الحضاري ما زالت سائرة دون توقف. الرياض، (1984).
- ح. إبراز أهمية الوظيفة من خلال التدريبات الحديثة.
- خ. علاج النقص والقصور في برامج إعداد المتدربين.
- د. إطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث في مجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب الإبداعي كما يؤكد على الطبيعة الاستمرارية للتدريب.
- ذ. رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصقل مهاراتهم التعليمية.
- ر. مساعدة المتدربين الجدد على التأقلم مع العمل وفهم متطلباته.
- ز. تحسين جو العمل داخل المؤسسة عن طريق بث الروح المعنوية فيها روح الفريق في العمل وإعطاء فرص النمو المهني للمتدربين. محمد عزت عبد الموجود، (1975).

كما تتضح ضرورة التدريب في العمل على رفع مستوى أداء العاملين الذين لا يتوافق تأهيلهم الدراسي مع متطلبات العمل الفعلية إذ أن نظام الخدمة المدنية لا يسمح بسهولة الاستغناء عن غير الأكفيا من العاملين وباختصار فإن التدريب وجد ليبقى مادامت الحياة وما بقي الإنسان فهو ضرورة لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية بل هو أحد أنشطتها.

لقد اهتم الكثيرون بالتدريب في معظم دول العالم، فظهرت المعاهد التدريبية في معظم المؤسسات، وخصص العديد من الندوات والمؤتمرات لمناقشة جوانب التدريب وعائده، وتناولت أقلام الكثير من الكتاب والعلماء التدريب بالتحليل والمناقشة على صفحات المجلات المختلفة والصحف، ولا ريب أن هذا المجال له ما يبهره، إذ انه لا يهدف فقط إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنمية في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعلمه، أكسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لادائه، ولكنه يحقق هدفاً أهم وأعمق بالسعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والإنتاج كما وكيفاً ونوعاً، بل إن النظرة المتعمقة للتدريب تؤكد اهتمامه أيضاً لخدمة أهداف العاملين، وإشباع حاجاتهم إلى الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبما يؤديه من أعمال، وهي عوامل هامة لتنمية الانتماء للمؤسسات التابعين لها درويش، (1980).

3.1.2 تخطيط التدريب:

1 . تعريف تخطيط التدريب:

عرفة برعي، (1973) بأنه وضع الخطط المتكاملة للتأهيل والتدريب والتعليم التي تتماشى مع الخطة القومية في اتجاهها وفلسفتها وأهدافها و إمكاناتها وتتناسق مع مطالبها المتعددة، فالتدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية.

وذكر الحمداني، (1984) تعريف الدوري للتخطيط التدريبي بأنه جهد إداري منظم يستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف ومراعاة الإمكانيات البشرية المتاحة.

على ضوء التعريفات السابقة لتخطيط التدريب وما تضمنه من عناصر وأفكار يمكن تعريف التخطيط التدريبي: عملية الخروج ببرنامج(ببرامج) تدريبي ذو جدوى للمستهدفين ومؤسساتهم يتضمن تحديداً لاحتياجاتهم للتدريب والحلول الملائمة لها والأهداف التي ينبغي تحقيقها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

2 . أهمية تخطيط التدريب:

تتجسد أهمية تخطيط التدريب في الآتي:

- ا. يحدد الحاجات والمشكلات ويساعد على تنظيمها حسب اولوياتها.
- ب. يحدد رسم السياسات وما تضمنته من برامج ومشروعات للتنفيذ.
- ت. يؤدي إلى تنسيق الجهود وعدم تعارض الخطط بما يوفر قدرا كبيرا من تكاليف التنفيذ في الوقت اللازم لإنجازها مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف.
- ث. يحشد جميع الامكانيات والموارد البشرية والمالية والطبيعية بشكل يضمن استخدامها الفعال لتحقيق الأهداف.
- ج. يساعد على وضع الحلول للمواقف والصعوبات المتوقعة مما يؤدي إلى إنجاح الخطة واستمرارية التنفيذ.
- ح. يتعذر تنفيذ الأهداف بعيدة المدى دفعة واحدة لذا فان التخطيط يساعد في وضع الخطط المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف النهائية عن طريق تحقيق الأهداف المرحلية أو الثانوية للخطط المختلفة.

ويعد التدريب نشاطا حيويا ومهما في أي تنظيم يسعى للارتقاء بمستوى أداء أفراده وكفاءتهم وهذا يتطلب عمليات إعداد وتنسيق وتنظيم للعديد من الموارد البشرية والمادية وبالشكل الذي يحقق الأهداف التي يسعى التنظيم للوصول إليها، ومن هنا فلا بد من إنشاء التدريب السليم على أسس تخطيطية علمية مدروسة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

3. أهداف تخطيط التدريب:

مما تقدم يمكن إيجاز الأهداف التي تحققها عملية تخطيط التدريب بالآتي:

- ا. تحديد الأهداف التدريبية.
- ب. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للتدريب.
- ت. إعداد البرامج والمستلزمات التدريبية وتوقيت استخدامها بشكل يتناسب مع طبيعة الاحتياجات وظروف عمل المتدربين.

4 . أسباب عدم الاهتمام بتخطيط التدريب:

على الرغم من لاهتمام الكبير بالتدريب أثناء الخدمة بشكل عام إلا أن عملية تخطيط التدريب لم تحظ، بالاهتمام المطلوب وذلك للأسباب الآتية:

- ا. صعوبة عملية التخطيط التدريبي وشمولها للعديد من العوامل.
- ب. يكتنفها الكثير من التغيير الفني والإنساني الذي يقتضي تعديلها.
- ت. عدم وجود إدارة أو جهة متخصصة أو شخص متخصص في شؤون التدريب في الأجهزة والمنظمات.
- ث. نقص الوعي بالمشاكل التي تتطلب التدريب لعلاجها.
- ج. انتشار مفاهيم غير صحيحة عن التدريب مثل كونه نشاطا يمكن أن يمارس في أي وقت أو يمكن تنفذه حال نشوء مشكلة أو حاجة إليه.

وإذا كان التدريب هو الوسيلة الرئيسية لزيادة إنتاجية العمل والمنظمة فإنه لن يحقق ذلك إلا إذا كانت هناك حاجة ماسة له، أنه التدريب لا يقاوم لغرض التدريب وإنما بهدف مقابلة الاحتياجات الفعلية للمتدربين من العاملين أي لسد الفجوة القائمة بين ما هي عليه حالتهم وما ينبغي أن تكون فيما يتصل بمعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.

وأشار محمد (1990) انه لا يوجد اليوم أي إصلاح إداري لا يؤكد دور التدريب وتنمية قوى بشرية، وفي الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا مثل الولايات المتحدة وكندا واليابان وألمانيا ودول اسكندنافيا يتلقى كل عام حوالي 25% من العاملين في الأجهزة الحكومية على كل المستويات نوعا من التدريب الذي يتناسب مع النشاطات والأعمال التي يؤديونها في هذه الأجهزة.

وأوضح الخطيب (1983) إن من ابرز التطورات التي طرأت على برامج التدريب في السنوات الأخيرة، توجهه هذه البرامج نحو اعتماد مبدأ المهارة أو الكفاءة عند تصميم تلك البرامج وإعدادها. ولقد اتسع الاهتمام بالتدريب القائم على الكفاية حتى أصبح سمه مميزه لمعظم برامج التدريب الحديث، وأصبحت الممارسات المستمدة من إطاره النظري، تشكل

حركه متكاملة الأبعاد، إعداد متدربين يمتلكون كفايات تدريبيه محددته ترتبط بدور المتدرب في الموقف التدريبي.

كما يعتمد الموقف التدريبي على تنظيم ما يراد التدرب عليه، أي الاحتياجات التدريبية، وتعد دراسة الاحتياجات التدريبية الركن الأساسي للنشاط التدريبي ويدونها يصبح التدريب مجرد نشاط صوري، لا يبرر ما ينفق عليه من أموال وما يبذل من جهد في سبيله جميعان (1969).

وأشار الخطيب (1989) إن التدريب عملية متكاملة ومستمرة، تبدأ منذ اللحظة التي تشعر فيها المنظمة أو الدائرة مع الموظف نفسه انه بحاجة إلى تحسين أدائه أو زيادة إنتاجيته، أو أن خطط التنمية للمستقبل تتطلب تأهيلا خاصا للعاملين، وهذا الشعور بالحاجة إلى التدريب يقوم على عدة افتراضات هي:

أ- التدريب الفعال يؤدي إلى زيادة الانتاجيه والكفاءة أثناء العمل.

ب-التدريب الفعال يؤدي إلى تقليل فرص تغيير الوظائف.

ت-التدريب الفعال يعد الموظفين الجدد أو يؤهلهم لتحمل أعباء وظائف لم يسبق تدريبهم عليها.

ث-التدريب الفعال يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية.

وقد أورد مرسى (1987) نوعان من البرامج التدريبية في أثناء الخدمة:

1- البرامج التجديدية وهي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات المتعلقة بميدان عمله. والمفاهيم والخبرات.

2 . البرامج التأهيلية وتهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم. وينبغي أن يقوم هذا النوع على شرح وتحليل الأسس القانونية والتشريعية التي تحكم العمل المستقبلي في علاقاته مع الأعمال الأخرى. وتحليل المهارات الوظيفية ومستويات أدائها، واعتماد التدريب على تمثيل الدور، وهناك وسائل كثيرة من التدريب نذكر منها مايلي:
المحاضرة أو الكلمة المسموعة: وهي من أكثر وسائل التدريب استخداما وشيوعا.

التدريب العملي: وهو من أهم الشروط الأساسية لعملية التعلم عن طريق الممارسة العملية وقد يتم هذا التدريب في موقع العمل نفسه. من أكثر الطرق شيوعا في التدريب العملي هي: طريقة تمثيل الدور وطريقة دراسة الحالة.

الورشة الدراسية: ويقوم هذا التدريب على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة أو المجموعات كلها بدراسة مشكلة معينة، ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها.

حلقات المناقشة(الحوار المفتوح): مجموعات صغيرة يتم فيها تحليل ومناقشة الموضوعات من المشكلات المطروحة تحت قيادة موجهة مدربة.

المؤتمرات: وهي محلية أو عالمية وتعتبر من الوسائل الناجحة في التدريب، حيث يدور البحث فيها حول مشكلة معينة. وتطرح الآراء والأفكار المختلفة بشأنها، ثم يتوصل في النهاية إلى توصيات أو قرارات.

الزيارات: وهي محلية أو عالمية ولها أثر طيب في نفوس الدارسين. وتزيد من إقبالهم على برامج التدريب والاستفادة منها مرسى، (1977).

وأشار مصطفى والناهب، (1986) أنه يتم استخدام الزيارات الميدانية للحصول على معلومات أولية هامة. وملاحظة ودراسة الأمور التي لا يمكن جلبها للدارسين في حلقات التدريب. واستثارة الاهتمام والعناية بالأمور والمشكلات التي تحتاج إلى دراسة والوقوف على نتائج ممارسة أسلوب معين أو سيره العلمي في التنفيذ. والربط بين العلم والعمل والنظرية والتطبيق .

أما بالنسبة لسياسة التدريب الإداري في الدول النامية لا بد أن تشمل الأهداف العامة للتدريب والتوجيهات الخاصة بتخصيص التدريب وتعطي إرشادات حول التطبيق وأن تكون مستنبطة من تفويم دافعي للمهام الوظيفية واحتياجات التدريب، ولا تنطلق هذه السياسات من الامكانيات الموجودة والمتوفرة لدى الجهة المختصة بالتدريب وأن تكون للتطبيق محمد، (1990).

وتحدد الإرشادات بأن هدف التدريب بصفة أساسية هو إحداث تغيير إيجابي في سلوك واتجاهات الأفراد وقدراتهم. والى تطوير أنماط سلوكهم لتحقيق الكفاءة والفعالية. الأمر الذي ينعكس ايجابيا على المجتمع. وأن المحور الأساسي للتدريب هو الفرد أثناء قيامه بواجبات وظيفته بمزيد من الفعالية التي تعتبر موضوع التدريب أهمية كبيرة من المنظمات. وأصبح يشكل محور الجهود الموجهة نحو التطور والتنمية الإدارية فالفرد هو العامل الحاسم في أية مؤسسه. ولذلك فلا بد من السعي المستمر لجعل هذا العنصر البشري مؤهلا بأعلى درجة من الكفاية ليؤدي دوره بكل فعالية تقي وعسكر، (1987).

و تحليل مجالات التدريب يعتبر مصدرا أساسيا لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن تناول الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخله، فإنه ينصب على كيفية التوصل بصورة علمية وموضوعية ودقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية ونوعها وهناك أساليب وطرق عدة منها:

1. أسلوب المؤشرات العامة: ويقوم هذا الأسلوب على عدة مؤشرات فرعية أو جماعية تكشف الاحتياجات التدريبية، حيث إن المجموعة من المؤشرات تكشف عن تخلف المستوى المطلوب للأداء، بما يعني تحديد احتياجات تدريبية، ولكن الاعتماد على هذا الأسلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية لا يغني عن إجراء بعض أنواع التحليل للوقوف على جوانب التخلف والقصور برعي، (1986).

2. أسلوب تحليل التنظيم: يشير الخطيب، (1989) أن تحليل التنظيم يتناول دراسة الأوضاع والأنماط الإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم، والتي يكون فيها التدريب ضرورياً، ويشمل تحليل التنظيم، تحليل الأهداف والخريطة التنظيمية، وتحليل السياسات، وتحليل الوظائف (الأعمال) وتحليل الأفراد. ويعتبر تحليل الوظائف من أهم طرق وأساليب تحليل التنظيم. وان وسائل التحليل تكشف للمؤسسة عن وجود الحاجة وعن مدى هذه الحاجة التدريبية.

3. أسلوب تحليل مجالات التدريب: ويقصد بها تصنيف الموضوعات التي يغطيها العمل التدريبي وتحليلها بدقة، ومجالات التدريب التي يتم تحليلها تتعلق بمجالات المعرفة من المعلومات والحقائق والمفاهيم والنظريات والمعارف التي يجب أن يحصل عليها المتدرب لكي يحقق تغييراً في أدائه لعمله، ومجالات المهارات، واللذان تمثلان أنماط الأساليب التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في ممارسة لعمله، وأنواع القدرات ومستوياتها التي يجب أن يتمتع بها الأفراد لكي يستطيع أن يؤدي عملاً ما بدرجة معينة من الكفاءة.

ومما سبق تبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الطريق التي تنير الجهات المعنية لتنمية أفرادها للقيام بالدور الفاعل في وظائفهم لتحقيق أهدافها وزيادة الإنتاج. وقد عرف بعض الكتاب ورواد الإدارة الاحتياجات التدريبية نورد منها ما يلي:

يعرف كنج ألمشار إليه في جرادات (1991) الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين، وذلك بهدف التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج.

كما يعرف أديورن (1970) الاحتياجات التدريبية بأنها أهداف للتدريب، تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية.

ويشير معنى الاحتياجات التدريبية آراء متعددة يمكن إيجازها في ثلاثة آراء أساسية كما يلي:
يقول الرأي الأول: إن الحاجة التدريبية تعادل اختيار الفرد المستحق للتدريب، فتحديد الحاجة التدريبية هي في الأساس تقرير أي من الأفراد العاملين بحاجة إلى تدريب عاشور ، (1982). ويفتقد هذا الرأي إلى بيان الأساس الذي يتقرر في ضوءه اختيار الفرد المتدرب، فضلا عن أن الحاجة التدريبية توجه مثل هذا التقرير، وقد لا يتم إشباع بعض الحاجات التدريبية بسبب عدم توافر الامكانيات المادية.

ويقول الرأي الثاني: إن الحاجة التدريبية تعادل المعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات المطلوب تزويد الفرد بها فالاحتياجات التدريبية هي مجموعة المتغيرات المطلوب إجراؤها مع الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة.

ويقول الرأي الثالث: أن الاحتياجات التدريبية، مرادفة للأهداف التدريبية فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها درة والصباغ، (1986).

وأشار باشات (1987) إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة صحيحة يساعد المدرب في تحديد استراتيجية التدريب والاساليب التدريبية الممكن استخدامها، والتي تلبي هذه الاحتياجات وتحقق أهداف العمل التدريبي والتي يعبر عنها بمجموع التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم، والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء.

كما أشار الخطيب (1989) إن تحليل مجالات التدريب يعتبر مصدرا أساسيا لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية يصب في مجالات التدريب، حيث أن هناك تفاعل تام بينهما، وتتم عملية التحليل بطرح مجموعة من الأسئلة في تتابع يغطي

مجالات المعرفة، والسلوك، والمهارة. وبذلك يمكن التوصل إلى تحديد واضح يساعد على التخطيط للبرامج التدريبية والتي تبنى على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية.

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة لفعالية البرامج التدريبية، كما أنها الأساس لكل عناصر العملية التدريبية المتمثلة في تحديد الأهداف التدريبية، وتصميم محتوى البرامج التدريبية ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي.

وأن تحديد الاحتياجات التدريبية يوضح نوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم ويساعد في التركيز على الأداء المحسن والهدف الأساسي من التدريب، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيهها صحيحا، ويساعد إدارات التدريب على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية على المدى القريب والمدى البعيد الذي يتصف بالتفكير العلمي والموضوعي والعلمي الهادف لتحقيق الكفاءة مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف، وحين غيابها او تحديدها بشكل غير دقيق اضاعة للجهد والوقت والمال درة (1991) .

واكد ياغي (1990) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد القائمين على إدارات التدريب على وضع استراتيجية وخطط طويلة المدى لهيكل التدريب وتنظيمه وتوجهه وسياساته وبرامجه وخدماته وممارساته تحقيقا لرسالة التدريب وأهدافه الكبيرة المنشودة، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي هو الطريق السليم لتحديد المعارف والمهارات كما و نوعا اللازمة لرفع كفاءة المتدربين، وانه الأسلوب الذي يمكن بموجبه قياس مستوى المتدرب، قبل وبعد التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يعتبر من اساسيات نجاح العملية التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.

4.1.2: الاحتياجات التدريبية:

1. تعريف الاحتياجات التدريبية:

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب محب الدين، (1965). والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه (Mario.p1983).

أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها درويش وتكلا بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية درويش وتكلا، (1980).

هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه الخطيب، (1995).

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء الصباغ، (1994).

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي :

* إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه- فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.

• إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها

• إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرًا لمواجهتها.

• إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتفويض الذاتي، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.

• إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد

الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي:

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
 - يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
 - يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كما وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
 - يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.
 - يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.
- إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الاحتياجات التدريبية، فإن ذلك لم يقابله - للأسف - القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية تريسبي، (1990).

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها (Marshall.J.C). ويرى إدجار دال Dale أن تبني المتدربين لأهداف الدورات التدريبية

التي سيحضرونها واشتركهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها. هذا فضلا عن أن المتدربين الذين يشاركون في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقاتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به (Dale.E1985).

2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية درة، (1991):

أ. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.

ب. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

ت. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

ث. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة و وضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

3. مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

فانه يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية
يونس ناصر، (1995):

- ا. المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
 - ب. الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية .
 - ت. اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ث. الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.
 - ج. الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
 - ح. مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، و التي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.
- ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكيد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

4. أصناف الاحتياجات التدريبية:

ويختلف الباحثون في تصنيف الاحتياجات التدريبية، وهناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها (محمد حربي وآخرون، 1990):

1. تصنيفها حسب الهدف، أي تصنيفها إلى:
 - ا. احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثا في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.
 - ب. احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.

ت. احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة أو العاملين حاليا بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلا حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

2. تصنيفها حسب الفترة الزمنية، أي تصنيفها إلى:

ا. احتياجات عاجلة (آنية-غير مخططة).

ب. احتياجات قريبة المدى (مخططة).

ت. احتياجات مستقبلية (تطويرية /خطة بعيدة المدى).

3. تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته، أي تصنيفها إلى:

ا. احتياجات فردية.

ب. احتياجات جماعية.

4. تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه، أي تصنيفها إلى:

ا. احتياجات لتدريب عملي في الموقع / تطبيقي.

ب. احتياجات لتدريب معرفي في قاعات / نظري.

5. تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته، أي تصنيفها إلى:-

ا. احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية.

ب. احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات

مماثلة.

5. مستويات الاحتياجات التدريبية:

ويمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وأصنافها من حيث (Milam.Jubr1989):

ا. مستوى الأفراد: وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات. فكل موظف

حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية

وشخصيته. وان التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع

برنامج تدريبي يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب

العلاقة.

ب. مستوى الجماعات: وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديريين ومسؤولين أو مشرفين

لهم حاجات تدريبية مشتركة.

ت. مستوى التنظيم: إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فان المنظمات قد

تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة

للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فإن المسؤولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري أو عدة مستويات.

ث. مستوى الوطن (القطر): وهنا تجري مسوحا عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية. تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات. وقد يأخذ تحديد الاحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين في القطر أو مديري التسويق في جميع الوزارات العامة.

ج. مستوى الأقاليم: وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

ح. مستوى العالم (المستوى الدولي): نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فأنة قد تحدد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملية. إن تناول الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخله، فإنه ينصب على كيفية التوصل بصورة موضوعية ودقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية المطلوبة ونوعها.

6. مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة هي درة (1991):

1. مدخل تحليل المنظمة : ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:
 - أ. أهداف المنظمة و مواردها وأساليب العمل فيها.
 - ب. تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب، وأنواعه والمشكلات التدريبية والمواد المتاحة والاحتياجات التدريبية المستقبلية وما يتصل بذلك من قضايا.

ت. دراسة وتحليل القوى العاملة.

ث. تحليل مؤشرات العمل.

ج. تحليل المناخ التنظيمي.

2. مدخل تحليل الوظيفة: ويجري تحليل الوظيفة من دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة. وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف. كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظف. وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها. وبهذا، فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائداً واستثماراً مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة. أما طرق تحليل العمليات (الوظيفة) فإنها كثيرة، ألا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع ياغي (1990):

ا. معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.

ب. معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.

ت. معلومات تتعلق بالمهارات والكفايات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل كافٍ ومرض.

و أخيراً فإن العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل (الوظائف) يمكن تلخيصها كالاتي ياغي (1990):

ا. اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.

ب. خلاصة الوظيفة، جملة أو جملتين تعطي فكرة عامة عن الوظيفة.

ت. المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهام التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة إلى توزيع وقت الموظف بين هذه المهام.

ث. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي (ما فوقها وما تحتها مباشرة).

ث. الإشراف ويقصد به عدد الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم.

وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة أهمها: المقابلة، والملاحظة، والاستبيان، وتحليل المشكلات حسين (1987)، وقد نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي النظرة إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة وصباغ (1990).

3. مدخل تحليل الفرد: ونحاول هنا أن نقيس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة. ونستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد.

7. تحديد نوع الاحتياجات الضرورية:

تختلف الاحتياجات التدريبية لكل تدريب، وهذه الاحتياجات هي بمثابة الأسباب التي تدعو إلى تنظيم البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، وبرامج التطوير والتجديد والتثقيف وغيرها. ويحتاج المتدرب عموماً لكي يستفيدوا من برامج التدريب إلى:

1. توفير مدربين أكفاء:

إن المدرب الذي لا يعرف أساليب التدريب، قد يكون معلم غير ناجح، وذلك يرجع إلى أحد الأسباب التالية (James C. Miller, 1975):

- أ. قد يتجاهل المدرب تدريس كل العملية، وذلك لأنها أصبحت من الثوابت لديه، ولكن المتدرب لا يعرف ذلك، على المدرب إذن ربط جميع المعلومات الأساسية وتقديمها إلى المتدرب.
 - ب. قد يركز المدرب على بعض الأمور التي يعتقد بأهميتها ويستغرق فيها وقتاً طويلاً.
 - ت. قد يكون المتدرب غير صبور مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة، ومن ثم يعتقد أن هذا المتدرب بليد.
 - ث. قد يجد صعوبة في التدريس واستخدام الكلمات المناسبة التي توصل المعنى.
 - ج. قد يكون المدرب عدائياً اتجاه المتدرب، وذلك بسبب عدم معرفته في العلاقات الإنسانية، فالمدرب الجيد يستطيع اكتساب ثقة المتدربين وتعاونهم.
- ومن هنا يجب أن يكون المدرب ملماً بأساليب التعليم إماماً تاماً، وذلك لإحداث الأثر المطلوب. إن هناك اعتبارات عديدة على المدربين أن يضعوها في اعتبارهم. فمثلاً الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر بطريقه أو بأخرى على نتائج التدريب، وينبغي أن يتم تعديل التدريب ليتلاءم مع مثل هذه الفروق. فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الاستجابة لديهم

أبطأ من غيرهم، وتنشأ عن هذه الفروق عامة من الاختلافات في القدرات العقلية والحركية (Robert S, 1975).

إن كبار السن يتذكرون بدرجة أقل ممن يصغرونهم سناً، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى، وهذا الضعف من شأنه أن يقلل من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التدريب، خاصة في مواقف مثل حل المشكلات، ولذلك من الملاحظ أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون أقل من سرعة ولكن أكثر دقة طالب (1995).

فالمدرّب الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعليم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد، بالإضافة إلى إتقان مهارات استخدام معينات التدريب.

2 . توفير مكان ملائم:

ينبغي أن يتوفر في مكان التدريب أثاث ملائم للمتدربين حيث يتاح لكل مشترك مقعد وطاولة إذ انه يحتاج لان يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية. إن أي دورة بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين عدة مجموعات اصغر ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة، حيث يشترك فريق يكون من فردين أو ثلاثة أفراد أما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فرعية. لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتدريب أمراً ضرورياً. وإذا كانت هناك قاعة كبيرة متاحة، فكل من الأركان الأربعة للغرفة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية، لكن ينبغي تنظيم الطاولات والكراسي والشاشات والسبورات والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقاً حتى نتلافى مضيعة الوقت. إن إزعاج إحدى المجموعات قد يؤثر على الأخرى لذلك كان لا بد من الإعداد لفصل الغرفة أو لوجود الغرف المنفصلة.

ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب. وقد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع، في اختيار نوع النشاط. ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط. وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرّب، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها.

3. توافر حوافز للمتدربين:

ينبغي أن يوجد دافع عند العاملين لكي يقبلوا إلى على التعلم والتدريب، بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم. وتتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التي تبقي نشاط الفرد قويا، هذا النشاط هو الذي يأخذ على عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية. ويوجد العديد من النظريات التي

فسرت الدافعية مثل نظرية هرمية الحاجات لماسلو والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (الفسولوجية، والحاجة إلى للأمن و الانتماء و التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا. وهناك نظرية : هيرزبرج الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة. وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل. أما مجموعات الإبقاء والإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء. إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافز للتدريب، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزا، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزا آخر، إن نوعية المتدربين أنفسهم أيضا تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم، فالعمال في أدنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تدريبي يهدف إلى إثراء معلوماته م، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتدربين. وتأتي أهمية الحافز في أنه أحد الأسباب التي تساعد على إنجاح البرامج التدريبية وضمان استفادة المتدربين منه أقصى استفادة.

4. توفير وسائل نقل:

تصبح وسيلة النقل هامة بالنسبة للمتدربين إذا قدموا من مناطق بعيدة، وكان مكان التدريب غير مألوف بالنسبة لهم. إن الانتقال عادة ما يكون مكلفا ويحتاج إلى تنظيم خاص. وعندما يكون المتدربون من منطقة واحدة أو مناطق متقاربة، فإن اشتراكهم في وسيلة نقل واحدة يكون شيئا مفيدا، بالإضافة إلى أنه يزيد من نصيبهم في المخرجات التعليمية لأنهم يتقاسمون الأفكار والآراء في رحلة الذهاب والإياب.

إذا أردنا انتظام المتدربين في البرامج التدريبية، فلا بد من توفر وسائل النقل للمتدربين من مقر أعمالهم إلى مراكز التدريب. ومن أسباب نجاح الدورات التدريبية التأكد من أنه لا توجد مشاكل قد تعوق المتدرب من الانتظام اليومي في الدورات.

ومن هنا نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطا واقعا يوفر كثيرا من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب

أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية، حيث أن مشكلة التدريب إنما تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة التي تليها البرامج التدريبية، ومن ثم فإن الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتت والضياع. أن فعالية تخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضاً تقرير أهداف التدريب بدقة.

5.1.2: احتياجات التدريب الهندسي في فلسطين:

يعاني قطاع التدريب الهندسي بشكل عام من نقص في الوسائل والإمكانيات المتوفرة وبشكل خاص التدريب العملي حيث أن المادة النظرية متوفرة وبشكل كبير نظراً للتوسع الكبير في الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، بذلك وحيث أن التدريب الهندسي يقوم على الاتجاه للناحية العملية والتدريب العملي لتدريب الكادر الهندسي بحيث يكون مؤهل و مواجها لسوق العمل فلا بد من التركيز على توفير الإمكانيات لتغطية هذا النقص.

وبناء على ذلك سعت نقابة المهندسين - إلى التركيز على موضوع التدريب الهندسي من خلال تأسيس مركزين للتدريب والتعليم المستمر في عام 1994 في كل من شمال الضفة الغربية (محافظة نابلس) وجنوبها (محافظة الخليل) وذلك لتلعب دوراً محورياً في خدمة أهداف التدريب في مجالات التعليم المستمر والتطوير المهني للمهندسين الفلسطينيين، وقد مارست المراكز نشاطات مختلفة في التدريب والتعليم المستمر خدمة للمهندسين في جميع تخصصاتهم.

6.1.2: دور البلديات في تنمية الموارد البشرية:

تعتبر السياسات والإجراءات الاحتلالية الاستيطانية التي تمارسها سلطات الاحتلال الإسرائيلي المشكلة الأساس الأكثر تأثيراً على إمكانية إحداث تنمية بشرية مستدامة في فلسطين تعنى بتلبية احتياجاتنا الحالية دون المساومة والأضرار بمصالح واحتياجات الأجيال القادمة.

ولما كانت التنمية تعني النهوض الشامل بكافة القطاعات الإنتاجية مع التركيز على الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق متطلباتها، فإنه يقع من ضمن مسؤوليات ومهام وواجبات البلديات وهيئات الحكم المحلي أن تشارك في تنمية الموارد البشرية المحلية عامة والقوى العاملة لديها خاصة.

فالإنسان هو محور العملية التنموية وهو هدف التنمية الاقتصادية وغايتها ويمكن للبلديات أن تساهم في تنمية الموارد البشرية من خلال:

1. دفع عجلة التنمية ويتطلب توفير أساليب عمل حديثة وموارد بشرية ملائمة، كما يتطلب الابتعاد عن الأساليب التقليدية والمعقدة، والعمل على إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل لما لذلك من إسهامات ضرورية للتنمية. كما أنه يجب على البلديات وهيئات الحكم المحلي العمل والمساهمة في الحد من تأثيرات المعوقات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، كما أن الحرية والديمقراطية واحترام حقوق الإنسان تشكل قاعدة وأساساً للعملية التنموية. وحيث أن التنمية السياسية تتمثل في تنمية قدرات الجماهير على إدراك مشكلاتهم بوضوح وتنمية قدراتهم على تعبئة كافة الامكانيات المتاحة لمواجهة التحديات والمشاكل، وتتضمن أيضاً بناء المؤسسات وتوسيع قاعدة المشاركة في الوزارات، فإنه لا بد أن تساهم البلديات وهيئات الحكم المحلي في إزالة العقبات التي تحول دون ذلك والتي تتمثل في غياب المشاركة التي هي أساس التنمية، حيث أن ضعف المؤسسات وانعدام المشاركة الشعبية، والفساد وتدني الأداء في بعض الأجهزة الإدارية، وعدم توفر الاستقرار السياسي ينعكس سلباً على كافة النواحي التنموية ويؤثر بشكل خاص على تنمية الموارد البشرية، مما يستوجب جهداً أكبر لتدارك هذه النتائج من خلال برامج تدريب مكثفة.

2. التغيير وتطوير الأداء والقوانين والأنظمة والإجراءات: التغيير في المجال الإداري يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء وتشجيع روح الفريق وتحسين التعاون، والتجديد في مكان وظروف العمل، وتطبيق النهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني. وعليه فإن التنمية الإدارية تتم من خلال تنمية وتطوير المنظمة الإدارية والذي يتم من خلال تنمية وتطوير المهارات الإنسانية مع

التركيز على الجوانب التنظيمية والسلوكية. فالتنمية الإدارية هي عملية تغيير في الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات. كما ويجب عليها المساهمة في تطوير القوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة، في الواجب وضع قوانين جديدة متطورة ومراجعة القوانين والأنظمة المعمول بها، لأن تعقيد الإجراءات وقدم القوانين والأنظمة وغموضها وعدم توفر الشفافية والوضوح بها يجعل عملية التنمية الإدارية مهمة شاقة وصعبة. كما ويجب محاربة الفساد الإداري الذي يعتبر معوقا للتنمية الإدارية. وعلية فان التغيير المطلوب هو التغيير الذي يركز ويهدف إلى تطوير العنصر البشري وقدرات وكفاءته. فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد في البلديات وهيئات الحكم المحلي، كما أن الشفافية في العمليات الإدارية تعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات وتوفير الشفافية في التوظيف.

3. الاستخدام الامثل للموارد البشرية: ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والسماح للكفاءات الإدارية المشاركة في خطط البلديات وهيئات الحكم المحلي للتنمية، مع ضرورة المتابعة والتقييم للجهود المبذولة. كما انه يجب على هذه المؤسسات أن تعمل على تحسين الرواتب والأجور ومنح الحوافز والمكافآت، للقوى الفنية المدربة وذلك للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي ورفع وزيادة كفاءاتهم وقدراتهم.

4. التدريب الإداري والفني: لا بد أن تقوم البلديات وهيئات الحكم المحلي بتطوير وتنمية مهارات الأفراد العاملين فيها وذلك عن طريق عقد البرامج والدورات التدريبية المناسبة التي تساعد على توفر قوة عمل فعلية وتزيد من كفاءة الإدارات وتقلل من التكاليف. إن عملية تنمية الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات التعليمية والتتقينية وهي عملية مستمرة ويجب تنفيذها بصورة منتظمة ودورية وبأسلوب علمي. ولتحديد الاحتياجات التدريبية والتي نعني بها مجموع التغييرات والتحسينات المطلوب أحدثها في المعارف والمعلومات والمهارات واتجاهات العاملين في المؤسسات بهدف التغلب على المشاكل والعقبات التي تعترض أهدافها، تعتمد إدارة شؤون الأفراد (وحدة التدريب) فيها على عدة مصادر لتحديد الاحتياجات التدريبية، والتي منها آراء المشرفين والرؤساء وآراء المتربين أنفسهم، والتقدم العلمي والتكنولوجي. التدريب ليس هدفا بحد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محدد. حيث تتمثل أهداف التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص وأهداف المجتمع بشكل عام، وتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات والخبرات والأساليب المتطورة التي تساعدهم على تطوير أداء عملهم وتحسينه ورفع كفاءتهم الإدارية ورفع مستوى إنتاجيتهم، كما ويساعد التدري ب المتدربين على تحقيق طموحاتهم وتلبية رغباتهم في النمو الذاتي والتطوير، ويعمل على

مواجهة التحديات الخارجية للمؤسسة والمتمثلة في التقدم التكنولوجي والتطور المتسارع، ويساعد على الأستخدام الامثل للمواد البشرية في المؤسسة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذلك يساد التدريب على استقطاب أالموارد البشرية والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة. عملية إعداد خطط التدريب وبرامحة تتطلب مراعاة تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد برامج التدريب، حيث أن حسن اختيار القدرات العلمية والعملية والفنية لهؤلاء الخبراء يساهم في تحقيق أكبر عائد من برامج التدريب، كما يجب تحديد موضوعات التدريب وأساليبه، وتحديد مدته ومكانه.

وبرامج التدريب في البلديات وهيئات الحكم المحلي تشمل برامج ودورات التدريب الإداري وبرامج التدريب المهني. ويشمل دورات وبرامج تدريبية في مجالات الإدارة المختلفة، والمحاسبة، والتسويق، والإدارة المالية، وإدارة المشاريع، ومتابعة المشاريع وتقييمها، وعلاقات عامة وغيرها.

أما التدريب المهني فيشمل دورات تدريبية وورشات عمل فنية في المجالات المختلفة مثل دورات في مشاريع الكهرباء وصيانة شبكات الضغط العالي، ودورات في الميكانيك وصيانة المعدات، ودورات في المياه والمحافظة على البيئة، وغيرها من الدورات اللازمة لرفع كفاءة العاملين سواء كانوا مهندسين أو فنيين أو عمالاً مهرة اشتية (2004).

7.1.2: متطلبات وحاجة البلديات وهيئات الحكم المحلي للتكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات:

نظرا للتقدم التطور الهائل الذي حصل في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات، تجد البلديات وهيئات الحكم المحلي نفسها بحاجة ماسة لمواكبة هذا التطور والتقدم، فهي بحاجة إلى استخدام الآلات والمعدات والأجهزة الحديثة في أقسامها المختلفة لأداء المهام والوظائف المنوطة بها بأعلى درجة من الإتقان والكفاءة.

لهذا فان البلديات وهيئات الحكم المحلي بحاجة للعمل على تطوير النظم المحاسبية والمالية والإدارية المستخدمة والمتبعة من قبلها في الوقت الحاضر. كما أنها بحاجة لتطوير واستعمال نظام موحد للمحاسبة وعمل التقارير.

أما في مجال التخطيط ورسم الخرائط وكافة الأعمال التي تقوم بها دائرة التخطيط (الهندسة) في البلديات وهيئات الحكم المحلي والتي تشمل تحديد هيكلية المدينة أو القرية وعمل كافة المشاريع التفصيلية المتعلقة باستعمالات الأراضي وتحديد الشوارع، فإنها بحاجة إلى أجهزة وبرامج حاسوب متطورة، وأجهزة رسم خرائط وأجهزة تصوير وطابعات ليزر وغيرها من الأجهزة وبرامج الحاسوب التشغيلية المتطورة في مجالات أعمال المساحة والرسم الهندسي.

وفي مجال نظم المعلومات الجغرافية (GIS) فإن هذا القسم أو الدائرة كونها دائرة معلوماتية تخدم أعمال البلديات وهيئات الحكم المحلي والمشاريع التي تقوم بها والبنى التحتية المتعلقة بها، وحيث أنها تعتمد على تكنولوجيا ونظم المعلومات التي تتضمن وتشمل أنظمة المعلومات والبرامج وأجهزة الحاسوب والأجهزة والتقنيات التي تستخدم من أجل تحويل وتخزين وتحليل وعرض المعلومات المتعلقة بسطح الأرض واستخدامات الأرض والمصادر الطبيعية والتجمعات السكانية والمرافق العامة المقامة على الأرض، لهذا فإن متطلبات هذه المؤسسات تستدعي وجود تقنيات وأجهزة وبرامج حاسوب متطورة لخدمة دائرة نظم المعلومات الجغرافية فيها، كما يجب توفير طابعات للأغراض الهندسية ومساحات ضوئية، محولات رقمية وغيرها من الأجهزة ونظم المعلومات المتطورة.

وحتى يتسنى لهذه المؤسسات الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات المتطورة فمن الواجب تدريب وتأهيل المهندسين والعاملين على استخداماتها وتطبيقاتها في أعمال البلديات وهيئات الحكم المحلي، خاصة في بناء قواعد المعلومات الجغرافية وتحليلها، وكذلك في عملية ترقيم الطرق لغايات وضع عناوين للمباني والشوارع على مستوى المدن والريف، من أجل خدمة البريد واستخدامات نظم المعلومات الجغرافية في عمليات التخطيط والتطوير على المستوى المحلي والوطني.

كذلك فإن البلديات وهيئات الحكم المحلي بحاجة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة لمساعدتها في إنجاز وظائفها ومهامها المختلفة، فهي بحاجة إلى المركبات وسيارات النقل، وسيارات نقل النفايات، سيارات إطفاء الحريق، الآلات والأجهزة الحديثة لاستخدامها في مختلف أقسامها وللأغراض والمهام المتعددة. كما أنها بحاجة إلى محطات تنقية المياه، ومحطات الصرف الصحي، والإشارات الضوئية، الآلات الحديثة في المسالخ والمختبرات، وغيرها من الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة في مجالات عملها المختلفة، ولضمان تطوير وتحسين الأداء

ونوعية وجودة الخدمات التي تقدمها، ولتحقيق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في أعمالها، فإنه يجب على هذه المؤسسات والعاملين فيها استخدام التكنولوجيا الاستخدام الأمثل.
ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإداري.

المبحث الأول:

2.2: الدراسات المتعلقة بالتدريب الإداري:

الدراسة الأولى:

دراسة (زين العابدين 1426هـ)، تحت عنوان "تدريب المهندسين ابداع له مردود"
حيث خلصت الدراسة الى:

الخلاصة:

تعرضت الورقة بشكل مجمل لمعاني التعليم والتدريب والتأهيل والعلاقة بينها كما اقتطفت من بعض

تجارب الدول الناجحة في التدريب والتي أثبتت أن الاستثمار في مجال التدريب له مردود عال وأنه من الأسباب الرئيسية في نجاح الأمم في صناعاتها وتقدمها.... وأن الأموال التي بذلت وتبذل في هذا المضمار تقارب أو تفوق في بعض الدول ميزانيات الدفاع فيها.... كما أن مشاركة القطاع الخاص بتحمل أعباء وتكاليف التدريب في كثير من الدول الكبيرة وتتراوح بين 60 - 70% مما يبذل وينفق على التدريب.

وقدمت الورقة ملخصاً لتقويم التدريب في المجال الهندسي بالمملكة وأنه يحتاج إلى الدعم المالي وإلى خطة وطنية على مستوى الدولة والجهات والمؤسسات العامة والخاصة ويحتاج إلى جهة أو أكثر تشرف على مهماته الأساسية ورعايته الإنجازية وتطويره المستمر، وفي

نهاية الورقة تم التطرق إلى بعض الطرق المبدعة في التدريب التي كان للمؤلف إطلاع عليها أو مشاركة فيها .

وكانت التوصيات على النحو الآتي:

- 1- الاستثمار في التدريب والعناية به له مردود كبير في توظيف الوظائف الهندسية.
- 2- الصرف على التدريب يسهم في ممارسة المهندس السعودي لمهنته بكل نشاطاتها وتفصيلها ويبعده عن ممارسة النشاطات الإدارية .
- 3- لا بد للدولة من زيادة بنود الميزانيات فيما يخص التدريب والإبتعاث ولا بد للقطاع الخاص من أن يسهم بقسط وافر وتحمل جزء كبير من الإنفاق المطلوب لتدريب المهندسين والفنيين السعوديين .
- 4- زيادة الحوافز التي تشجع على التدريب .
- 5- حث المكاتب الاستشارية والمقاولين على توظيف المهندسين السعوديين في تصميم وتخطيط وتنفيذ المشروعات بشكل أساسي ورئيسي وأصيل وحث الجهات المعنية في القطاع العام والخاص على اشتراط المشاركة الفعلية للمهندس السعودي في ذلك وإن أدى إلى ارتفاع مقابل في تكلفة العمل الاستشاري .
- 6- توثيق التجارب الناجحة والمبدعة في التدريب والاستفادة منها في تطوير التدريب في الجهات الأخرى .
- 7- حث الجامعات والمعاهد على ربط التدريس بالتدريب بشكل أفضل والاستفادة من العناصر البشرية والمادية المتوفرة في القطاع العام والخاص للجمع بين الناحية النظرية والعملية وبالشكل الذي يسمح به المجال الأكاديمي.

الدراسة الثانية:

دراسة (الشمري1426هـ)، والتي بحثت في "تدريب وتطوير المهندسين مهنياً رؤيه مستقبلية"

هدف الدراسة:

تهدف إلى تطوير المهندس منذ الالتحاق بالوظيفة وحتى أعلى مستوى هندسي تخصصي مهني، بصرف النظر عن تخصصه ومسامه الوظيفي ومرتبته و موقع عمله، للتوصية بإيجاد نظام تدريبي متكامل لتدريب وتطوير مهندسي الشركة. ولتحقيق هذه الدراسة أعتمد الفريق ثلاثة آليات رئيسة لجمع وتحليل المعلومات عن المهندسين المستهدفين وبيئة العمل مع المقارنة القياسية مع الشركات الأخرى.

المهندسون محبطون بسبب:

حدودية فرص التدريب الهندسي، ومحدودية التدرج والترقي.

عدم الرضاء الوظيفي، وضغط العمل.

نقص الصلاحية لأداء بضع المهام البسيطة والروتينية.

عدم وجود فرصة التحدي للمهندس لحل المشاكل الفنية.

ممارسة المهام الغير هندسية، ونقص المهارات والمعرفة أو المعلومات.

نقص الثقة الفردية.

نقص الدوافع الذاتية والإحباط.

نقص التواصل مع الآخرين.

عدم إجادة التحدث والكتابة والقراءة باللغة الإنجليزية.

وكانت التوصيات على النحو الآتي:

كنتيجة للعمل التعاوني المشترك مع المهندسين الخبراء في الإدارات ذات الصلة لجمع المعلومات عن، أحوال مكان العمل وتحليل كل البيانات المجمعاً داخلياً وخارجياً ، نوصي بما يلي:

1. تطوير المعرفة المبني على احتياج العمل الفعلي والخبرة و الإنتاجية ورضاء المهندس و المنظمة والمجتمع.

2. تطوير برنامج تدوير المهندسين عبر الإدارات والقطاعات والأنشطة.
3. توفير مقررات عملية قياسية وخاصة في كيفية المعرفة الهندسية الفنية.
4. تشجيع المهندسين للحصول على درجات عليا في المجالات الفنية التي تحتاجها الشركة. ينبغي أن تغطي التكاليف كلياً أو جزئياً من قبل الشركة.
5. تعزيز الخبرة الوظيفية من خلال المؤتمرات والندوات..الخ، التي تصمم للتأكيد على الوعي بالأفكار الجديدة.
6. الاستفادة الفعالة من معرفة المهندس الجديد وإعطائه مسؤولية أكثر.
7. توفير عضوية للمهندسين في الجمعيات المهنية ذات الصلة (وطنياً ودولياً).
8. قياس مستوى معرفة المهندس بطرق ذات معنى.
9. تقييم الإنجاز والفهم.
10. تقييم فوائد التدريب والمهام.
11. تدريب وتطوير المدربين والمشرفين.
12. تحليل الأداء و تحديد احتياجات التدريب.
13. تشجيع وتوفير الحوافز للمهندسين الخبراء لعقد دورات تدريبية تخصصية.
14. تطبيق فاعل لآلية الحوافز والمكافآت (الترقيات والعلاوات) توفر الدافع والرضاء الوظيفي.
15. تخصيص ميزانية للبحث والاختبارات والتجارب والحوافز.
16. تحديث الوصف الوظيفي وتحديد المهام.
17. إيجاد مسار لتطوير المهندسين مهنيا معادلا لمسار التطوير الوظيفي ومساويا له بالمراتب والصلاحيات مثل ما يمنح للمستويات الوظيفية حسب التسلسل الإداري.
18. نقل مسؤولية التدريب للقطاعات ، تدريب وتطوير المهندسين ينبغي أن يكون مسؤولية الإدارة المباشرة ويقتصر دور، إدارة التطوير الإداري و الوظيفي على المتابعة. حصر كل المعلومات عن مبادرات التدريب للإدارات المختلفة.

الدراسة الثالثة:

دراسة (الشريهي والدخيل1426هـ)، تحت عنوان " المهندس ودوره في بناء الاقتصاد الوطني "

ندوه نظمها مركز الملك فهد الثقافي

ملخص:

إيماناً منها بأهمية تطوير الكفاءات والقيادات الوطنية، فقد سعت الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سأبك) منذ تأسيسها لتحقيق هذا الهدف النبيل من خلال استثمار موارد ضخمة لتأهيل القدرات الوطنية للقيام بجميع الأعمال والنشاطات المتعلقة بالصناعات البتروكيميائية. بدءاً باختيار التقنيات المناسبة وتشديد المصانع العملاقة وتشغيلها بكفاءة تجارية وتسخير مواردها وخبراتها في مراحل لاحقة لتطوير تقنيات واعدة تعزز من وضع الشركة التنافسي في المحافل الدولية، وفي هذا الإطار أنشأت سآبك مجمعاً متكاملًا للبحث والتطوير، وعززته فيما بعد بمراكز خارجية في كل من أمريكا والهند إضافة إلى تنفيذ برامج تعاونية مع جامعات محلية وخارجية. وقد ركزت شركة سآبك من خلال هذه المنظومات على استيعاب وتطوير الكثير من المهندسين والكيميائيين والفنيين للانخراط في برامج بحثية وتطويرية مختلفة، في هذه الورقة سوف نستعرض مجهودات سآبك والبرامج المنفذة لرفع كفاءة المهندسين السعوديين العاملين في مجال البحث والتطوير، واستعراض النتائج الهامة وبراءات الاختراع التي حصلوا عليها بعد أن تحولوا إلى مطورين لها. وتقديم نموذج منهجي لتطوير مهارات المهندس السعودي ورفع كفاءته للقيام، بمهام البحث والتطوير، وهذا النموذج طور داخلياً لكي يخدم أهداف واستراتيجيات سآبك الحالية والرؤية المستقبلية، واستعراض آلية تنفيذ المنهجية وقياس مدى نجاحها.

وقد كان الهدف الرئيس للدراسة كما يلي:

الهدف من هذه الورقة هو عرض تجربة ناجحة في برامج التطوير المهني للمهندسين السعوديين في، شركة سابقك في مجال البحث والتطوير ، والذي يعد بحق من المجالات التي تعتبر جديدة على البيئة الوظيفية في المملكة العربية السعودية.

هذا البرنامج تم تطويره داخليا ، لما يتناسب مع متطلبات العمل المستقبلية وتطلعات سابقك لتصبح من الشركات الرائدة في مجال البحث والتطوير، و هذا البرنامج أُعد بشكل يتناسب مع متطلبات المهندس السعودي حديث التخرج لتأهيله ليصبح خبيراً في مجال تطوير العمليات الصناعية، وما يحتاجه هذا المجال الهام من مهارات خاصة ومتقدمة.

وكانت النتائج التي خلصت إليها الدراسة كالآتي:

هذا البرنامج الذي تم طرحه في هذه الورقة، وإن كان تأصيله وتوثيقه قد تم حديثاً إلا إن نواته وبرامجه معمول بها في شركة سابقك منذ زمن طويل ونتائجه في بناء الكفاءات الفنية والهندسية الرائدة ملموسة في براءات الاختراع المسجلة بأسماء مهندسين سعوديين يعملون في شركة سابقك.

وقد كان لهذه الكفاءات المتميزة وبراءات الاختراع المسجلة بأسمائهم أثر كبير في تطوير تقنيات جديدة مثل تقنية حمض الخل والتي تم بناء مصنع لها في مدينة ينبع الصناعية، وقد بلغ عدد براءات الاختراع الكلي 400 براءة اختراع مسجلة باسم سابقك.

الدراسة الرابعة:

دراسة (العباسي، 1998) تحت عنوان "احتياجات الموظفين الزراعيين في محافظة نينوى لبعض المعارف والخبرات الإرشادية الزراعية" وقد هدفت الدراسة الى:

أهداف الدراسة:

1- تقدير مدى الحاجة إلى التدريب الإرشادي في أثناء الخدمة للموظفين الزراعيين.

2- إيجاد معنوية الفروق في الاحتياجات التدريبية الإرشادية وفقا لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين الزراعيين.

أسلوب الدراسة: أجريت الدراسة في محافظة نينوى، وشمل البحث (162) موظفا زراعيًا يمثلون (84,375) من إجمالي عدد الموظفين الزراعيين في المحافظة، واستخدمت طريقة الاختبار في تحديد الاحتياجات التدريبية، وجمعت البيانات بالمقابلة الشخصية وباستخدام استمارة استبيان.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها دراسته كما يلي:

1- إن الاحتياجات التدريبية في المجال الإرشادي قد ترتبت وفق الآتي: الاتصال وطرائق الإرشاد الزراعي وتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية والتنمية الريفية والتغيير الاجتماعي وأسس مبادئ الإرشاد الزراعي.

2- هناك اختلاف في الحاجة إلى التدريب باختلاف كل من: العمر والتخصص ومدة الخدمة الوظيفية وإشغال وظيفة إرشادية والتدريب الإرشادي قبل الخدمة والتدريب الإرشادي أثناء الخدمة، ولم يختلف ترتيب الحاجة إلى التدريب باختلاف كل من: الجنس، والنشأة ومستوى التعليم والتكليف الإداري وموقع العمل والاتجاه نحو الإرشاد الزراعي والرضا عن العمل.

ومن أهم التوصيات التي اوصت بها دراسته:

1- زيادة الاهتمام بالتدريب بما يتفق مع الاحتياجات التدريبية.

2- مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين عند إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية كالعمر والتخصص.... الخ.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

يبين هذا الفصل الطريقة المتبعة في إجراء هذه الدراسة والمصادر التي استخدمت من أجل الحصول على البيانات، كما يبين أيضا مجتمع وعينة الدراسة وأدوات البحث التي استخدمت وكذلك أدوات التحليل الإحصائي في عملية استخلاص النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي أثناء القيام بهذه الدراسة وتعتبر هذه الدراسة دراسة ميدانية تم تطبيقها على بلديات جنوب الضفة الغربية حيث اعتمد الباحث على الوسائل التالية للقيام بالبحث:

- 1 - الاعتماد على مصادر المعلومات الثانوية المنبثقة عن البحث المكتبي.
- 2- الاعتماد على الدراسة الميدانية التي قامت على توزيع وتجميع الاستبيانات من مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية.
- 3- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب متكامل في هذه الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية وبما أن مجتمع الدراسة ليس بالمجتمع الكبير فقد رأى الباحث بأن تكون عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على جميع المهندسين في بلديات جنوب الضفة الغربية وقام بزيارة البلديات.

جدول رقم 1.3 مجتمع وعينة الدراسة، لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية.

الرقم	اسم البلدية	عدد المهندسين	العنوان	الهاتف	تأسست عام
1	الخليل	16	الخليل	2282121	1870
2	دورا	7	دورا	2280355	1967
3	ححول	3	ححول	2229336	1964
4	يطا	5	يطا	2279394	1971
5	السموع	3	السموع	2268001	1997
6	خاراس	1	خاراس	2568111	2000
7	بيت اولوا	1	بيت اولوا	2581004	1997
8	بني نعيم	2	بني نعيم	2229157	1997
9	الظاهرية	3	الظاهرية	2267601	1997
10	صوريف	2	صوريف	2523001	1998
11	الشيوخ	2	الشيوخ	2561001	1997
12	إذنا	2	إذنا	2256002	1995
13	تر قومي	2	تر قومي	2584863	1997
14	سعير	2	سعير	2550001	1997
15	بيت أمر	2	بيت أمر	2520035	1997
16	تفوح	1	تفوح	2299215	1999
17	بيت عوا	1	بيت عوا	2200005	1999
18	بيت لحم	4	بيت لحم	2741322	1872
19	بيت جالا	4	بيت جالا	2742601	1911
20	بيت ساحور	4	بيت ساحور	2773667	1921
الرقم	اسم البلدية	عدد المهندسين	العنوان	الهاتف	تأسست عام
21	الخضر	1	الخضر	2750838	1997
22	الدوحة	1	الدوحة	2745375	1996

1997	2769755	بيت فجار	1	بيت فجار	23
1997	2763142	تقوع	1	تقوع	24
1997	2775152	زعترة	1	زعترة	25
1997	2762171	العبيدية	1	العبيدية	27
1996	2742380	جناتة	1	جناتة	28
			74	28	المجموع

جدول 3-2: توزيع مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب الجنس.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	الجنس
0	%87.8	65	ذكر
	%12.2	9	أنثى
	%100	74	المجموع

من الجدول يتبين أن النسبة الكبرى من المهندسين العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية هي من الذكور، وهذه دلالة على تدني نسبة توظيف الاناث في بلديات جنوب الضفة الغربية كمهندسات، وهذه نتيجة طبيعية نظرا لان طبيعة عمل الهندسة في البلديات ميداني وذات علاقة بالمواطنين، ان للعادات والتقاليد اثر على ذلك.

جدول 3-3: توزيع مهندسي البلديات حسب المؤهل العلمي.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
1	%64.4	47	بكالوريوس
	%34.2	25	دبلوم

	%1.4	1	ماجستير
	%100	73	المجموع

من الجدول يتبين أن النسبة الكبرى من المهندسين العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية هم من الحاصلين على بكالوريوس الهندسة، يليهم وبفارق قليل حملة شهادة الدبلوم في الهندسة، وهذه دلالة على ان بلديات جنوب الضفة الغربية تركز في توظيفها على حملة شهادتي البكالوريوس والدبلوم وذلك لان طبيعة عمل هذه البلديات لا تتطلب تاهيل اعلى من شهادة البكالورس.

جدول 3-4: توزيع مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب التخصص الهندسي.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	التخصص
8	%54,5	36	مدني
	%28,8	19	معماري
	%12,1	8	مساحة
	%3,0	2	كهرباء
	%1,5	1	ميكانيك
	%100	66	المجموع

من الجدول يتبين أن غالبية المهندسين العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من المهندسين المدنيين وهذا التخصص من التخصصات المطلوبة في البلديات، وهو تخصص عام، يليه المهندسين المعماريين، وهذه دلالة على ان احتياجات البلديات في جنوب الضفة الغربية لا تتطلب اكثر من مهندس مدني او معماري.

جدول 3-5 : توزيع مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب الراتب.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	الراتب الشهري
1	%27.4	20	2000 فما دون
	%45.2	33	3000-2001
	%23.3	17	4000-3001
	%1.4	1	5000-4001

	2	5001 فأكثر
2.7%		
73	100%	المجموع

من الجدول يتبين أن النسب بحسب الراتب متفاوتة وهذا راجع لعدة عوامل منها الدرجة العلمية التي يحملها مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية وكذلك سنوات الخبرة التي قضاها في عملة داخل البلدية، كما ان لقانون تصنيف الرواتب لدى وزارة الحكم المحلي اثر كبير في تحديد الرواتب.

3.3 أدوات البحث المستخدمة:

اعتمد الباحث على عدة مصادر وأدوات لجمع بيانات هذه الدراسة وهي كما يأتي:

- 1 - المصادر الأولية.
- وهذه المصادر زودت الباحث بالمعلومات من خلال الاستبيان.
- 2- المصادر الثانوية.
- هذه المصادر زودت الباحث بالمعلومات من خلال الكتب والدراسات السابقة والتي لها علاقة بهذه الدراسة.

4.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على (4) محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم حول الاستبيان وقد تم إجراء التعديلات التي أوصوا بها، كما قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (3) مهندسين للتأكد من مدى فهمهم لفقرات الاستبيان.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ الفا (0.93)، وبذلك يتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات.

6.3 أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة:

من اجل القيام بالتحليل الإحصائي قام الباحث بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر الاحتياجات التدريبية لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية، كما قام الباحث باستخدام الاختبارات تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار ت (T test)، واختبار توكي (Tukey)، للتأكد من صحة الفرضيات.

1. معامل الثبات كرونباخ ألفا: يستخدم من اجل التعرف على ثبات اداة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية: تستخدم من اجل تحديد مظاهر الحاجة الى التدريب والدرجة الكلية للحاجة الى التدريب في كل مجال.
3. اختبار تحليل التباين الاحادي: يستخدم من اجل التأكد من اختبار الفرضيات.
4. اختبار (T test) : تستخدم من اجل اختبار الفرضيات.
5. اختبار (Tukey) : يستخدم من اجل المقارنات البعدية.

الفصل الرابع

تحليل النتائج:

1.4 مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وفق نموذج الاحتياجات التدريبية الذي أعده الباحث، حيث أعطيت الفقرات مدرجا على النحو التالي:

جدول 1.4: الدرجة الكلية لحاجة التدريب.

درجة الحاجة إلى التدريب				
كبيرة جدا (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	لا حاجة (1)

وقد استخدم الباحث التوزيع التالي لمناقشة المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الحاجة إلى التدريب:

من (1-2.49) قليلة، من (2.50-3.49) متوسطة، ومن (3.50-5) كبيرة

2.4 تحليل النتائج:

يتضمن هذا البند عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول:

ما متوسط درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في مجالات القوانين والأنظمة، الاختصاص، الحاسوب، الإدارة؟.

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاحتياجات مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية التدريبية ضمن مجالات الحاسوب، والقوانين والأنظمة، والمجال الإداري، ومجال الاختصاص، كما هو واضح في الجدول:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في المجالات المختلفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
,83512	3,8475	الحاسوب	1
,81220	3,8234	القوانين والأنظمة	2
,77482	3,7372	المجال الإداري	3
,77738	3,7248	مجال الاختصاص	4

من خلال الجدول (2.4) يتبين أن مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية بحاجة كبيرة إلى التدريب في جميع مجالات الدراسة في حين احتلت الحاجة إلى التدريب على الحاسوب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,84)، تليها الحاجة إلى التدريب في مجال القوانين والأنظمة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,82)، تليها الحاجة على التدريب في مجال الإدارة بمتوسط حسابي (3,73)، ثم مجال الاختصاص بمتوسط حسابي (3,72).

السؤال الثاني:

ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في المجال الإداري؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر الحاجة إلى التدريب في المجال الإداري مرتبة حسب الأهمية كما هو واضح في الجدول:

جدول 3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في المجال الإداري.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1,027	4,12	التخطيط الاستراتيجي	1
,979	4,00	تحليل الوقت والكلفة للمشروع	2
,900	3,98	مفاهيم عامة حول إدارة المشاريع	3
,816	3,97	جدولة الوقت	4
,829	3,92	إدارة الموارد البشرية	5
1.002	3.90	مهارات التفاوض	6
.954	3.86	كتابة التقارير الهندسية	7
1.063	3.85	اتخاذ القرار الفعال	8
1.179	3.84	مهارات التعامل مع الجمهور	9
1.222	3.83	تنظيم العمل	10
1.043	3.81	الرقابة الفعالة وتقييم العمل	11
.999	3.79	التخطيط قصير المدى	12
1.054	3.79	تحديد الأهداف والاولويات	13
.969	3.78	إدارة الجودة	14
1.010	3.78	مراقبة الموازنة للمشروع	15
,911	3,73	إدارة الموارد الطبيعية	16
1,073	3,71	توزيع العمل والتكاليف	17
1,083	3,69	دراسة الواقع وتحليله	18
1,105	3,56	تحديد الوسائل والبرامج	19
1,040	3,52	إدارة الشراء	20

يبين الجدول (3.4)، أهم مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في المجال الإداري، حيث جاء في مقدمتها حاجة المهندسين إلى التدريب على

التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4,12)، يليها حاجتهم إلى التدريب على تحليل الوقت والكلفة للمشروع بمتوسط حسابي (4,00)، ثم حاجتهم إلى التدريب على مفاهيم عامة حول إدارة المشاريع بمتوسط حسابي (3,98)، ثم حاجتهم للتدريب على جدولة الوقت بمتوسط حسابي (3,97)، والتدريب على إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3,92)، في حين كانت أقل مظاهر الحاجة إلى التدريب ضمن هذا المجال هي الحاجة إلى التدريب على إدارة الموارد الطبيعية بمتوسط حسابي (3,73)، والتدريب على توزيع العمل والتكاليف بمتوسط حسابي (3,71)، والتدريب على دراسة الواقع وتحليله بمتوسط حسابي (3,69)، والتدريب على تحديد الوسائل والبرامج بمتوسط حسابي (3,56)، وأخيرا التدريب على إدارة الشراء بمتوسط حسابي (3,52).

السؤال الثالث:

ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال الحاسوب؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر الحاجة إلى التدريب في مجال الحاسوب مرتبة حسب الأهمية كما هو واضح في الجدول:

جدول 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال الحاسوب.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
,866	4,18	استخدام برامج إدارة المشاريع	1
1,050	4,10	استخدام برنامج CAD ونظام المعلومات الجغراف GIS	2
1,026	3,95	استخدام برامج التصميم الإنشائي Sap 2000	3
1,125	3,89	استخدام برنامج MS Project	4
1,352	3,81	استخدام برامج التصميم والرسم الهندسي مثل Auto CAD	5
1,185	3,76	استخدام برنامج Land Desk top	6
1,294	3,68	مهارات استخدام حزمة مايكروسوفت (word excel)	7

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أهم مظاهر الحاجة إلى التدريب في مجال الحاسوب وجاء في مقدمتها الحاجة إلى التدريب على استخدام البرمجيات المناسبة لحقل التخصص والتدريب على برنامج إدارة المشاريع بمتوسط حسابي (4,18)، تليها حاجة المهندسين إلى التدريب على استخدام برنامج CAD ونظام المعلومات الجغرافية GIS بمتوسط حسابي (4,10)، في حين كانت أقل مهارات الحاسوب حاجة إلى التدريب عليها هي مهارات استخدام حزمة مايكروسوفت بمتوسط حسابي (3,68).

السؤال الرابع:

ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال القوانين والأنظمة؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر الحاجة إلى التدريب في مجال القوانين والأنظمة مرتبة حسب الأهمية كما هو واضح في الجدول:

جدول 4. 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في المجال القوانين والأنظمة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التعرف إلى قانون تنظيم المدن والقرى الفلسطيني	4,09	1.100
2	التعرف على الأنظمة والقوانين الخاصة بالبلدية	4.07	1.005
3	معرفة القوانين والأنظمة الخاصة بمجال تخصصي	3.95	1.071
4	معرفة مهارات التحكيم	3.92	.878
5	الأمر التغييرية (تغيير العقود)	3.89	1.035
6	معرفة مهارات اتفاقية العقود	3.88	1.034
7	معرفة الشروط العامة والخاصة	3.86	1.139
8	معرفة مهارات العقود	3.84	.951
9	مصادر نشوء المطالبات	3.84	1.028
10	معرفة شروط الترخيص الخاصة بمجال عملي	3.82	1.163
11	مطالبات المالك من المقاول	3.82	1.012
12	تسوية النزاعات في المطالبات	3.81	1.089
13	مطالبات المقاول من المالك	3.72	.986

1.135	3.65	التسوية الودية	14
-------	------	----------------	----

من خلال الجدول السابق تبرز أهم مظاهر حاجة مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية إلى التدريب ضمن مجال القوانين والأنظمة وجاء في مقدمتها حاجتهم التعرف إلى قانون تنظيم المدن والقرى الفلسطيني بمتوسط حسابي (4,09)، يليه التعرف إلى الأنظمة والقوانين الخاصة بالبلدية بمتوسط حسابي (4,07)، ثم التعرف إلى القوانين والأنظمة الخاصة بمجال التخصص بمتوسط حسابي (3,95)، يليه التعرف إلى مهارات التحكيم الهندسي بمتوسط حسابي (3,92)، ويليه كذلك التعرف إلى الأمور التغييرية (تغيير العقود) بمتوسط حسابي (3,89)، في حين كانت أقل المهارات حاجة إلى التدريب هي معرفة شروط الترخيص بمتوسط حسابي (3,82)، وكذلك مطالبات المالك من المقاول بنفس المتوسط الحسابي (3,82)، وكذلك مهارة تسوية النزاعات في المطالبات بمتوسط حسابي (3,81)، يليها مهارة مطالبات المقاول من المالك بمتوسط حسابي (3,72)، في حين كانت أقل مهارة في هذا المجال مهارة التسوية الودية بمتوسط حسابي (3,65).

السؤال الخامس:

ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال الاختصاص؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر الحاجة إلى التدريب في مجال الاختصاص مرتبة حسب الأهمية كما هو واضح في الجدول:

جدول 4-6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لمهندسي البلديات لمجال الاختصاص.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
.898	4.04	مهارات التخطيط الهندسي الخاص بمجال التخصص	1
.998	3.93	مهارات تصميم المشاريع ضمن التخصص	2
1.009	3.91	إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية ضمن التخصص	3
1.135	3.84	كتابة التقارير المتخصصة باللغة الإنجليزية	4
1.038	3.78	تصميم البرامج ومتابعتها في مجال التنمية (مقترح المشروع)	5

6	أسس السلامة المهنية الخاصة بمجال العمل	3.74	.949
	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	إعداد دراسات إعادة استخدام المواد (التدوير)	3.73	.955
8	التخطيط الشامل في العمل المجتمعي	3.73	1.038
9	مهارة إدارة الجودة ضمن التخصص	3.70	.982
10	مهارات الترميم للأبنية القديمة وإعادة البناء	3.61	1.133
11	كتابة التقارير المتخصصة باللغة العربية	3.34	1.285

يتبين من خلال الجدول السابق ان أهم مظاهر حاجة المهندسين في بلديات جنوب الضفة الغربية إلى التدريب ضمن مجال الاختصاص، وجاء في مقدمتها حاجتهم إلى التدريب على مهارات التخطيط الهندسي الخاص بمجال التخصص بمتوسط حسابي (4,04)، تليها مهارة تصميم المشاريع ضمن التخصص بمتوسط حسابي (3,93)، ثم مهارة إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية ضمن التخصص بمتوسط حسابي (3,91)، وأخيرا فقد كانت اقل مظاهر الحاجة إلى التدريب، لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية، هي حاجتهم إلى التدري ب على مهارة كتابة التقارير المتخصصة والفنية باللغة العربية بمتوسط حسابي(3,34).

3.4 نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح في الجدول للفروق في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب الجنس.

جدول رقم 4.7 درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الاحصائية
ذكر	3,74	,663	72	,038	,315
أنثى	4,00	,712			

يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة الحاجة إلى التدريب حسب متغير الجنس المهندس فقد كانت درجة الحاجة إلى التدريب مرتفعة لدى الجنسين سواء الذكور بمتوسط حسابي (3,74)، أو الإناث بمتوسط حسابي (4,00).

الفرضية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى التخصص.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب متغير تخصص ص المهندس، وذلك كما هو واضح في الجدول.

جدول رقم 4.8 تحليل التباين الأحادي للفروق درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب متغير تخصص المهندس.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	4	1,246	,312	,656	,625
داخل المجموعات	61	28,964	,475		
المجموع	65	30,210			

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة الحاجة إلى التدريب حسب متغير التخصص المهندس فقد كانت درجة الحاجة إلى التدريب كبيرة

لدى المهندسين في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلى اختلاف تخصصاتهم وذلك كما هو واضح في الجدول.

جدول رقم 9.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب متغير التخصص.

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدني	36	3,68	,663
معماري	19	3,87	,729
مساحة	8	3,68	,652
كهرباء	2	3,10	,992
مكانيك	1	3,80	,000
المجموع	66		

الفرضية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي للمهندس، وذلك كما هو واضح في الجدول.

جدول رقم 10.4 تحليل التباين الأحادي للفروق لدرجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمهندس.

الدالة الاحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
,703	,355	,134	,268	2	بين المجموعات
		,378	26,465	70	داخل المجموعات
			26,733	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة الحاجة الى التدريب بحسب متغير المؤهل العلمي فقد كانت حاجتهم الى التدريب كبيرة وعلى اختلاف مؤهلاتهم كما هو واضح في الجدول:

جدول رقم 11.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة الى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية حسب متغير تخصص المهندس.

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	47	3.75	,653
دبلوم	25	3.75	,532
ماجستير	1	4.21	,000

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي أجريت لتقدير الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، وتسهيلاً لعرضها سيحاول الباحث مناقشة نتائج كل سؤال على حدة.

1.5 مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما متوسط درجة الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات الخليل في مجالات القوانين والأنظمة، الاختصاص، الحاسوب، الإدارة؟.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية بحاجة كبيرة إلى التدريب في جميع المجالات التي تم سؤالهم عنها فقد كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الحاجة إلى التدريب (3,77)، وكذلك فقد احتلت الحاجة إلى التدريب في مجال الحاسوب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,84)، تليها الحاجة إلى التدريب في مجال القوانين والأنظمة المرتبة

الثانية بمتوسط (3,82)، تليها الحاجة على التدريب في المجال الإداري المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,73)، تليها الحاجة إلى التدريب في مجال الاختصاص في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,72).

وقد يعود سبب ذلك إلى أن التطور الكبير الذي يحدث في مجال الحاسوب يوميا يجعل هناك حاجة كبيرة لدى المهندسين من أجل متابعة هذا التطور ومحاولة الاستفادة منه في مجال العمل الهندسي

فقد دخل الحاسوب بتطبيقاته وبرامجه كافة ميادين الحياة بما فيها العمل الهندسي ونتج عن ذلك حاجة كبيرة لدى المهندسين للاستفادة من هذا التطور في شتى ميادين العمل الهندسي.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري)، والتي تبين في نتائجها أن تحليل الأداء وتحديد احتياجات التدريب وتشجيع وتوفير الحوافز للمهندسين الخبراء لعقد دورات تدريبية تخصصية وكذلك إيجاد مسار لتطوير المهندسين مهنيا معادلا لمسار التطوير الوظيفي.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال الحاسوب ؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم مظاهر الحاجة إلى التدريب في مجال الحاسوب وجاء في مقدمتها الحاجة إلى التدريب على استخدام برامج إدارة المشاريع بمتوسط حسابي (4,18)، والتدريب على استخدام أنظمة المعلومات الجغرافية بمتوسط حسابي (4,10)، تليها حاجة المهندسين إلى التدريب على استخدام برامج التصميم الإنشائي بمتوسط حسابي (3,95)، في حين كانت أقل مهارات الحاسوب حاجة إلى التدريب عليها هي مهارات استخدام حزمة مايكروسوفت بمتوسط حسابي (3,68).

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري)، والتي تبين في نتائجها توفير مقررات عملية قياسية وخاصة في كيفية المعرفة الهندسية الفنية، تشجع المهندسين للحصول على درجات عليا

في المجالات الفنية حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج الحاسوب الخاصة بإدارة المشاريع و أنظمة المعلومات الجغرافية.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال القوانين والأنظمة؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم مظاهر حاجة مهندسي بلديات الخليل إلى التدريب ضمن مجال القوانين هي حاجتهم التعرف إلى قانون تنظيم المدن والقرى الفلسطيني بمتوسط حسابي (4,09)، يليه التعرف على الأنظمة والقوانين الخاصة بالبلدية بمتوسط حسابي (4,07)، ثم التعرف إلى القوانين والأنظمة الخاصة بمجال التخصص بمتوسط حسابي (3,95)، في حين كانت اقل مظاهر هذا المجال أهمية لدى المهندسين هو التعرف على مهارات التسوية الودية بمتوسط حسابي (3,65).

وهذه النتيجة تبين عدم معرفة المهندسين بالقوانين والأنظمة التي تحكم مجال عملهم وتنظمه كما تبين أيضا أن هناك قصورا في معرفة هذه القوانين وقد يعود ذلك الى حداثة هذه القوانين التي يجري العمل بها منذ دخول السلطة الوطنية

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في المجال الإداري؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في المجال الإداري وجاء في مقدمتها حاجة المهندسين إلى التدريب على التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4,12)، يليها حاجتهم إلى التدريب على تحليل الوقت والكلفة للمشروع بمتوسط حسابي (4,00)، ثم حاجتهم إلى التدريب على مفاهيم عامة حول

إدارة المشاريع بمتوسط حسابي (3,98)، وكذلك الحاجة للتدريب على جدولة الوقت بمتوسط حسابي (3,97)، وان الحاجة للتدريب على إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3,92). في حين كانت اقل مظاهر الحاجة إلى التدريب ضمن هذا المجال هي الحاجة إلى التدريب دراسة الواقع وتحليله بمتوسط حسابي (3,69)، والتدريب على تحديد الوسائل والبرامج بمتوسط حسابي (3,56)، وأخيرا الحاجة إلى التدريب على إدارة الشراء بمتوسط حسابي (3,52).

حيث من الممكن سد النقص في معرفة المهندسين بالمجال الإداري من خلال إضافة مساقات خاصة بالإدارة إلى برامج إعداد المهندسين قبل الخدمة لأهميتها وتأثيرها على عمل المهندس مستقبلا.

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

ما مظاهر الحاجة إلى التدريب لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية في مجال الاختصاص؟

حيث أظهرت هذه الدراسة أن أهم مظاهر حاجة المهندسين إلى التدريب ضمن مجال الاختصاص وجاء في مقدمتها حاجتهم إلى التدريب على مهارات التخطيط الهندسي الخاص بمجال التخصص بمتوسط حسابي (4,04)، تليها مهارة تصميم المشاريع ضمن التخصص بمتوسط حسابي (3,93)، ثم مهارة إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية ضمن التخصص بمتوسط حسابي (3,91)، وأخيرا فقد كانت اقل مظاهر الحاجة إلى التدريب هي كتابة التقارير المتخصصة باللغة العربية بمتوسط حسابي (3,34).

وهذا يبين ضرورة إعداد برامج تدريبية لإعادة تأهيل المهندسين بعد الخدمة تضمن استمرار المهندس في تطوير معارفه ومهاراته الخاصة بمجال الاختصاص بما يتناسب والتطور العلمي المتسارع في كافة مجالات العمل الهندسي وبتخصصاته المختلفة.

2.5 خلاصة النتائج:

بعد ان قام الباحث بمناقشة وتحليل اسئلة الدراسة وفرضياتها قدم خلاصة النتائج على النحو التالي:

1. من خلال التحليل فقد تبين ان الحاجة الى التدريب في جميع المجالات مرتفعة لدى مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية، وخاصة في مجال الحاسوب كون مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية قد مضى على عملهم مدة طويلة، ولم يكن تعليم الحاسوب في الجامعات قد تطور الى هذه الدرجة، والى هذا الحد من ارتباط الاعمال الهندسية بمهارات الحاسوب المختلفة.
2. وقد خلصت الدراسة الى نتيجة مهمة وهي ان الحاجة مرتفعة لدى مهندسي البلديات في جنوب الضفة الغربية للتدريب على المهارات الادارية المختلفة الواردة في الدراسة، وكذلك كون مهندسي البلديات يديرون الاقسام الهندسية ويقومون بالاشراف المباشر في كثير من الاحيان على المشاريع التطويرية ومشاريع البنى التحتية، والاشراف غير المباشر على المشاريع المشتركة وخاصة المشاريع التي تقوم الجهات الممولة بتنفيذها في البلديات.
3. وخلصت الدراسة الى نتيجة وهي ان جميع مهندسي البلديات بحاجة الى التدريب في مجال الفوانين والانظمة، مما يستوجب معرفة بقوانين البناء والتنظيم، واصدار التراخيص، والبيئة، والصحة، وهذه مواضيع لم تدرس ولادراية للمهندسين بهذه الامور، ويتطلب التعامل مع المواطنين المعرفة اللازمة بجميع القوانين الخاصة، والقوانين الادارية، وقوانين ادارة المرفق العام.
4. ومن النتائج المهمة ان جميع مهندسي بلديات الضفة الغربية بحاجة للتدريب على مهارات الاختصاص، كون الهندسة علم في تطور مستمر، وفي جميع المجالات المرتبطة بالاختصاص من هندسة مدنية او معمارية او هندسة المساحة او غير ذلك من الاختصاصات الهندسية المرتبطة باعمال البلديات.
5. ونتيجة اخرى وهي ان مهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية بحاجة الى التدريب واعادة تاهيل بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله المهندس، وان المهندس او المهندسة في بلديات جنوب الضفة الغربية بحاجة الى التدريب والتاهيل بدون استثناء.

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها خلال هذه الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:

1. تعد برامج تدريبية للمهندسين ومساعدتهم وفق معايير التدريب الفعال المبني على حاجات المهندسين التدريبية كما يروها هم بأنفسهم حتي يتم إكسابهم المهارات التي تتعلق بالمهام الموكلة أليهم.
2. مراعاة الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها هذه الدراسة تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالمهندسين بحيث تشمل هذه البرامج:
أن تعقد لقاءات ودورات تدريبية تخصصية للمهندسين ومساعدتهم لإكسابهم المهارات اللازمة في التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التدريب على تحليل الوقت، والكلفة للمشروع، وكذلك التدريب على مفاهيم عامة حول إدارة المشاريع، وجدولة الوقت، وكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث حصلت هذه المهارات على أعلى متوسط حسابي.
3. بإمكان بلديات جنوب الضفة الغربية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة عند التخطيط لبرامج تدريبية لمهندسي البلديات ومساعدتهم حيث إن حاجة المهندسين إلى التدريب مرتفعة تبعا لمجالات الدراسة المختلفة.
4. على الجامعات تضمين برامجها الخاصة بإعداد المهندسين مساقات تتعلق بالنواحي الإدارية لأهميتها عند المهندسين بعد الخدمة كما أشارت لذلك حاجتهم إلى التدريب ضمن هذا المجال.

المراجع:

اولا: المراجع العربية:

- احمد، أ. (1998): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي القاهرة.
- اشتية، م، حباس، أ. (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين.
- برلس، إ. (1966): أنماط جديدة في الإدارة. القاهرة: مؤسسة العرب.
- جاد ري، ع. التعليم المستمر في كلية الزراعة، برنامج الدورات التدريبية للعام الدراسي، (91/90)، كلية الزراعة، جامعة بغداد، 1990.
- حمداني، ع. نموذج مقترح لتخطيط تدريب العاملين في وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، (أطروحة ماجستير)، كلية الزراعة، جامعة بغداد: 1984.
- خطيب، ا. (1989): منهجية النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية ونماذجها. الرياض: المملكة العربية السعودية، التربية، العدد التاسع والثمانون، ص64-92.
- خطيب، ح، محمد، أ. دراسة في تقدير الاحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين بمحافظة المنوفية، نشرة بحثية رقم (52)، معهد بحوث الإرشاد والتنمية الريفية، القاهرة: 1989.
- رفاعي، ع. الأساليب الحديثة للتدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب، الرياض: المركز العربي للدراسات والتدريب، العدد الأول، (1987). ص13.
- سامرائي، ع، عدنان، ح. علم الإرشاد الزراعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، 1990.
- سلمي، ع، ساطع، ر. تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، عمان:

شمري، ه. تدريب وتطوير المهندسين مهنيًا، رؤية مستقبلية، بريد إلكتروني: plcsvdv@se.com.sa

طخيس، إ. (1988): التدريب والعلاقات الإنسانية. المجلة العربية للتدريب، 1(2)، 63-77.

طنوبي، م. تدريب القوى العاملة في القطاع الزراعي، ط1، جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا: 1996.

طنوبي، م. مرجع الإرشاد الزراعي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: 1998.

نمورة، م. (1994): الفلسطينيون ومؤسسات الحكم المحلي.

باشات، ا. (1978): أسس التدريب. ط1، القاهرة: دار النهضة العربية.

بدوي، ا. (1980): معجم مصطلحات العلوم الإدارية. بيروت: دار الكتاب اللبناني.

برعي، محمد جمال. (1986): التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.

برعي، م. التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة: 1968.

برعي، م. التدريب والتنمية، ط، عالم الكتب، القاهرة، 1973.

تقي، ع، عسكر، ع. (1987): التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل: دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للإدارة، 11(2)، 27-54.

جميعان، م. (1969): أسس الإدارة العامة.

حسن، م. (1989): نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية، الطبعة الثانية. مديرية دار الكتب والطباعة

والنشر، بغداد.

حمدي، ع. برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة 1994، ص147.

المهندس ودورة في بناء الاقتصاد الوطني، مركز الملك فهد الثقافي، الرياض، د. فهد بن عبد العزيز الشريهي،
email: sherehyf@sabic.com. حاتم بن دخيل الدخيل، **email: hatim@sabic.com**

درة، ع. وآخرون. الحقائق التدريبية، ط، معهد النفط العربي، الدار العربية للموسوعات، لبنان:
1988.

درة، ع. (1991): تحديد الاحتياجات التدريبية: إطار نظري ومقترحات للتطوير. رسالة المعلم،
32(2،1)، 21-38.

درويش، ع. (1988): التدريب: منظور علمي عملي. المجلة العربية للتدريب، 1(2)، 11-26.

درويش، ع، ليلي، ت. أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1988 ص603.

رداح، ا. تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونية 1995، ص660.

رفاعي، م. (1989): السلوك التنظيمي. القاهرة: المطبعة الكمالية، عابدين.

روبرت، ر، وآخرون. النهوض بنوعية التدريب، دليل المدرب إلى عمليات التقييم، (ترجمة)، د، معلوف،
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، روما: 1994.

شريف، غ، حنان، ع. لاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة بالمملكة العربية
السعودية، الرياض: 1983.

عباسي، ع. دراسة احتياجات الموظفين الزراعيين في محافظة نينوى لبعض المعارف والخبرات

الإرشادية الزراعية، (اطروحة دكتوراه)، كلية الزراعة والغابات، جامعة الموصل، 1998، ص 29.

درة، ع، صباغ، ز. إدارة القوى البشرية: منحى نظمي، (عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، 1990)، ص 45.

محمد، ع. تدريب المعلمين أثناء الخدمة، دراسات في المفهوم والوظيفة، حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، البحرين: 1975.

درة، ع. التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991، ص 8.

درة، ع. مرجع سابق، ص 28.

علي، ع. (1981): التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الرياض: معهد الإدارة العامة.

علي، م. مرجع سابق.

عزيز، ص. أصول تقنيات التدريس والتدريب، مديرية مطبعة جامعة الموصل: 1985.

عقبلي، ع. (1996): إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

عدنان، ع. (1991): الإدارة المحلية في فلسطين 1850-1991.

قاسم، ق. تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن: 1982.

زبيدي، م. شرح القاموس المسمي تاج العروس (من جواهر القاموس)، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965، ص 25

محمد، ح. " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، 1987، ص14.

محمد، ح، وآخرون. المدخل النظامي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990، ص ص77_78.

ياغي، م. التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، (السعودية، جامعة الملك سعود، 1990)، ص87.

ياغي، م. مبادئ الإدارة العامة"، (الرياض : مطابع الفرزدق، 1990)، ص89.

محمد، ع. (1990): سياسة التدريب الإداري في الدول النامية: المعوقات والحلول. المجلة العربية للتدريب، 2(3،1)، عمان: دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

مصطفى، ص، نابة، ن. (1986): الإدارة التربوية: مفهوما، نظرياتها، وسائلها. دبي: دار القلم.

منصور، ا. المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت: 1978.

هشام، ط. دليل التدريب القيادي، ط. 2، عمان المعهد العالمي للفكر الإنساني، 1995، ص306

وليم، ت. تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص81.

ياغي، م. (1990): أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية. المجلة العربية للتدريب، 2(3)، 11-26.

يونس، ن. الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية، المنعقدة في ليبيا في الفترة من 21-31 أكتوبر 1995، المنظمة

ثانيا: المراجع الاجنبية:

Mario, p.: The lexicon webstrr dictionary, vol.11, (New york: the Delair Publising Company. inc., 1983), p.637.

Marshall,J.C & Caldwell, S.: How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development programs. NASSAP Pulletin, no.15.,1984.p.17.

Dale, E. :Education or traninig, Programmed learning & educatinal tecnology, vol. 22, no. 1., feb.,1985, p21.

Milam Jubr and Joseph Prokopenko ” ‘Diagnosing Mangement Traning and Development Needs: Concepts and Techniques (Geneva: International Labour Offic, 1989, PP,30-31.

James C. Miller, “Guides for on-the-Job Traning”, In Leadership In The Office, (N.y; American Management Association,1993) pp90-91.

Robert Stammers, John Patrick, ”The Psychology off Traning”, (London: Methuen,1975),p.12.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة الدراسة.

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي	الوظيفة	مكان العمل
1	د. شريف ابوكرش	دكتوراه إدارة مالية	محاضر	جامعة الخليل
2	م جريس حنا عطاالله	ماجستير هندسه مدنيه	مدير مكتب هندسي	بيت ساحور
3	أ. محمد الجعبري	ماجستير إدارة	محاضر	جامعة الخليل
4	م ماهر مصلح	بكالوريوس هندسه مدنية	مستشار	مكتب استشاري

ملحق رقم(2)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

الإخوة مهندسو بلديات جنوب الضفة الغربية المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (بناء مؤسسات وتنمية بشرية) ضمن برنامج التنمية الريفية المستدامة _ كلية الدراسات العليا _ جامعة القدس ، ولتحقيق هدف الدراسة فقد صمم ألباحث هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة ، لذا أرجو منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية .
حيث أن دقة وموضوعية إجاباتكم على جميع فقرات هذه الاستبانة سيكون لها اثر ايجابي في صدق واصالة النتائج التي ستقدمها الدراسة .
أملين تعاونكم في هذا المجال ... علما بان جميع هذه البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

ولكم جزيل الشكر والتقدير.....

الباحث/ محمد خليل محمد يونس.

إشراف/ د. شريف أبوكرش.

بيانات الاستبانة

الجزء الأول : بيانات عامة .

يرجى وضع إشارة (X) في الوضع الذي ينطبق عليك .

القسم الأول: بيانات عامة

1. الجنس : ذكر أنثى
2. التخصص الهندسي ----- ألمسمى الوظيفي -----
3. المؤهل العلمي :- دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراة
4. عدد سنوات الخبرة في البلدية :-----
5. دخلك الشهري بالشيكل : (2000 فأقل) (3001 - 4000) (4001 - 5000) (5001 - فأكثر)

6. الدورات التي شاركت بها في الثلاث سنوات الأخيرة:

الرقم	عنوان الدورة	مكان الدورة	مدة الدورة(ساعة)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

7. هل تعتقد بأن التدريب الذي تلقيتته خلال الثلاث سنوات الأخيرة كان كافياً:

(نعم أعتقد ذلك) (إلى حد ما) (لا أعتقد ذلك)

8. بشكل عام ما مدى تحقيق هذه الدورات للأهداف التي عقدت من أجلها:

(بشكل كامل) (معظم الأهداف) (بعض الأهداف)

القسم الثاني : الاحتياجات التدريبية لمهندسي البلديات في المجال الإداري .

درجة الحاجة إلى التدريب					الفقرة	
لا حاجة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					1. مفاهيم عامة حول إدارة المشاريع(تعريفات، خصائص، عوامل نجاح، دورة حياة المشروع، البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية) .	
					2. جدولة الوقت.	
					3. إدارة الموارد البشرية .	
					4. إدارة الموارد الطبيعية .	
					5. تحليل الوقت والكلفة للمشروع .	
					6. إدارة الجودة .	
					7. إدارة الشراء.	
					8. مراقبة الموازنة للمشروع .	
					9. مهارات التعامل مع الجمهور .	
					10. مهارات التفاوض.	
					11. كتابة التقارير الهندسية .	
					12. التخطيط قصير المدى .	
					13. التخطيط الاستراتيجي .	
					14. الرقابة الفعالة وتقييم العمل .	
					15. اتخاذ القرار الفعال .	
					16. تحديد الأهداف والاولويات.	
					17. دراسة الواقع وتحليله.	
					18. توزيع العمل والتكاليف .	
					19. تحديد الوسائل والبرامج .	
					20. تنظيم العمل.	

القسم الثالث: الاحتياجات التدريبية لمهندسي البلديات في مجال الحاسوب.

درجة الحاجة إلى التدريب					الفقرة
درجة الحاجة إلى التدريب					الفقرة
لا حاجة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
					.21 استخدام برنامج الحاسوب MS Project.
					.22 استخدام برامج التصميم الإنشائي Sap.2000 .
					.23 استخدام برنامج Land. Desk top .
					.24 استخدام برنامج CAD ونظام المعلومات الجغرافية GIS
					.25 استخدام برامج إدارة المشاريع .
					.26 استخدام برامج التصميم والرسم الهندسي مثل AutoCAD .
					.27 مهارات استخدام حزمة مايكروسوفت (word, excel)

القسم الرابع: الاحتياجات التدريبية لمهندسي البلديات في مجال القوانين والأنظمة.

درجة الحاجة إلى التدريب					الفقرة
درجة الحاجة إلى التدريب					الفقرة
لا حاجة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
					.28 التعرف على قانون تنظيم المدن والقرى الفلسطيني.
					.29 التعرف على الأنظمة والقوانين الخاصة بالبلدية .
					.30 معرفة القوانين والأنظمة الخاصة بمجال تخصصي.
					31 معرفة مهارات التحكيم.
					.32 معرفة مهارات العقود.
					.33 معرفة مهارات اتفاقية العقد.
					.34 معرفة الشروط العامة والخاصة.
					.35 مصادر نشوء المطالبات.
					.36 مطالبات المقاول من المالك.
					.37 مطالبات المالك من المقاول.
					.38 الأمور التغييرية (تغيير العقود)
					.39 تسوية النزاعات في المطالبات.
					.40 التسوية الودية.
					.41 معرفة شروط الترخيص الخاصة بمجال عملي.

القسم الخامس: الاحتياجات التدريبية لمهندسي البلديات في مجال الاختصاص.

لا حاجة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
					42. مهارات التخطيط الهندسي الخاص بمجال التخصص.
					43. مهارة تصميم المشاريع ضمن التخصص .
					44. مهارة إدارة الجودة ضمن التخصص.
					45. أسس السلامة المهنية الخاصة بمجال العمل.
					46. كتابة التقارير المتخصصة باللغة الإنجليزية.
					47. إعداد دراسات إعادة الاستخدام المواد (التدوير).
					48. إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية ضمن التخصص.
					49. مهارات الترميم للأبنية القديمة وإعادة البناء .
					50. كتابة التقارير المتخصصة باللغة العربية
					51. التخطيط الشامل في العمل المجتمعي
					52. تصميم البرامج ومتابعتها في مجال التنمية (كتابة مقترح المشروع)

القسم السادس: المشاكل والاحتياجات التدريبية.

9. أذكر أكثر أربع مشاكل تتعلق بالدورات التدريبية:

.....

.....

.....

10. أذكر أكثر أربع دورات تدريبية ترى أن مهندسي البلديات بحاجة لها:

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث : محمد خليل محمد يونس

بلفون/0505284821 ، تلفون/2279394

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	عينة الدراسة	1.3
45	توزيع مهندسي البلديات حسب الجنس	2.3
46	توزيع مهندسي البلديات حسب المؤهل العلمي	3.3
46	توزيع مهندسي البلديات حسب التخصص الهندسي	4.3
47	توزيع مهندسي البلديات حسب الراتب	5.3
49	الدرجة الكلية لحاجة التدريب	1-4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية في مختلف المجالات	2-4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية في المجال الإداري	3-4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية في مجال الحاسوب	4-4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية في مجال القوانين والأنظمة	5-4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية في مجال الاختصاص	6-4
56	درجة الحاجة الى التدريب لدى المهندسين في بلديات جنوب الضفة الغربية حسب الجنس	7-4
56	تحليل التباين الاحادي لفروق درجة الحاجة الى التدريب لمهندسي البلديات حسب متغير التخصص	8-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتدريب المهندسين حسب متغير التخصص	9-4
58	تحليل التباين الاحادي لفروق درجة الحاجة لتدريب المهندسين تعزى الى متغير المؤهل العلمي	10-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة للتدريب حسب متغير تخصص المهندس	11-4

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة الدراسة	1
72	استبانة الدراسة	2

فهرس المحتويات:

الصفحة

المبحث

الرقم

أ	الإهداء
ب	الإقرار
ج	شكر و عرفان
د	تعريف المصطلحات الاجرائية
هـ	الملخص باللغة العربية

1 الفصل الأول: موضوع الدراسة وخلفيتها

1	مقدمة	1.1
2	اهمية الدراسة	2.1
3	اهداف الدراسة	3.1
4	مشكلة الدراسة	4.1
4	اسئلة الدراسة	5.1
5	فرضيات الدراسة	6.1
5	حدود تادراسة	7.1
5	متغيرات الدراسة	8.1

الفصل الثاني: الادب النظري والدراسات السابقة

	الادب النظري	
7	المبحث الاول: الادب النظري المتعلق بمفهوم التدريب	1.2
8	تعريف التدريب	1.1.2
11	اهمية التدريب	2.1.2
12	تخطيط التدريب	3.1.2
20	الاحتياجات التدريبية	4.1.2
31	احتياجات التدريب الهندسي في فلسطين	5.1.2
31	دور البلديات في تنمية الموارد البشرية	6.1.2
34	متطلبات وحاجات البلديات وهيئات الحكم المحلي للتكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات	7.1.2
36	الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الاداري	2.2
36	الدراسة الاولى: تدريب المهندسين ابداع له مردود	
37	الدراسة الثانية: تدريب وتطوير المهندسين مهنيا ... رؤيه مستقبلية	
39	الدراسة الثالثة: دراسة الشريهي والدخيل تحت عنوان " المهندس ودوره في بناء الاقتصاد الوطني "	
41	الدراسة الرابعة: دراسة العباسي احتياجات الموظفين الزراعيين في محافظة نينوى	

الفصل الثالث: منهجية وطرق البحث

43	منهج الدراسة	1.3
44	مجتمع وعينة الدراسة	2.3
47	ادوات البحث المستخدمة	3.3
47	صدق اداة الدراسة	4.3
48	ثبات اداة الدراسة	5.3
48	ادوات التحليل الاحصائية المستخدمة	6.3

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

49	مقدمة	1.4
50	تحليل النتائج	2.4
55	نتائج اختبار الفرضيات	3.4

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

59	مناقشة النتائج	1.5
59	نتائج السؤال الاول	
60	نتائج السؤال الثاني	
61	نتائج السؤال الثالث	
61	نتائج السؤال الرابع	
61	نتائج السؤال الخامس	
63	خلاصة النتائج	2.5
62	التوصيات	3.5
65	المراجع	
71	الملاحق	
81	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)	

ABSTRACT

THE TRAINING NEEDS OF SOUTHERN WEST BANK MUNICIPALITIES ENGINEERS FROM THEIR POINT OF VIEW.

THE STUDY AMIDAT ASSESSING THE TRAINING NEEDS OF THE ENGINEERS IN SOUTHERN WEST BANK, EXPLORING THE PRIORITIES OF THESE TRAINING NEEDS, IT ALSO TRIED TO FINED OUT THE DEGREES OF DIFFERENCES TO THE ENGINEERS WICH DUE TO SCIENTIFIC QUALIFICATION, XEARS OF EXPERIENCE, EDUCATIONAL LEVEL.

THE POPULATION OF THE STUDY CONSISTED OF ALL THE MUNICIPAL ENGINEERS IN SOUTHERN WEST BANK (74) OF THE POPULATION IS THE SAMPLE OF THE STUDY.

THE DEPENDANT VAVIABLES AT THE STUDY ARE CARER LEVEL, SCIENTIFIC QUALIFICATION, YEARS OF EXPERIENCE, GENDER. THE INDEPENDENT VARIABLE IS THE DEGREE AT THE NEEDS OF THE MUNICIPAL ENGINEERS FOR THE TRAINING ON ADMINISTRATIVE, ENGINEERING SKILLS NECESSARY FOR THER JOBS.

A QUESTIONNAIRE WAS BUILT BY THE RESEARCTER HIMSELF THE PURPOS OF THIS STUDY. VALIDITY AND RELIABILITY OF THE QUESTIONNAIRE WERE ASSURED. (52) IFEMS WERE INCLUDES IN IT, DISTRIPTYED TO 5 ASPECTEST, THEY ARE, ADMINISTRATIVE, COMPUTER INSTRUCTION AND LAWS AD SPECIALIZATION. MEANS, STANDARD DEVIARTION, ONE WAY ANALYSIS OF STANDARD DEVIATION WERE USED TO ANSWER THE QUESTIONS AD TO TEST THE HYPOTHESESAT THE STUDY.

THE RESEARCHER ARRIVED AT ALOT OF FINDING IS AHIGH NEED AMORG THE DIVIDUALS OF THE SAMPLE TO BE TRAINED ON THE ADMINISTRATIVE SKILL, FINDINGS ALSO SHOW AT THAT THERE ARE NO STATISTICAL DIFFERENCES FOR THE NEED FOR TRAINING DUE TO SCIENTIFIC QUALIFICATIONS AND GENDER.

BASED ON THE FINDINGS OT THE STUDY, THE RESEARCHER CARE UP WITH ANUMPER OF RECOMMENDATIONS, THE MOST PROMUENT OF THESE IS: PERPARE TRAINING PROGRAMMS FOR THE ENGINEERS IN SOUTHERN WEST BANK MUNICIPALITIES ACCORDING TO LIMITED CRITERIE, IN ORDER TO GIVE THEM THE EXPERIENCES AND SKILLS THAT CNNECTED WITH THEIR WORK, CONSENTRATION SHOULD BE ON THOSE NEEDS THAT ARE FOUND BY THIS STUDY.