



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم

الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي اقطاع التعليم
العام الضفة الغربية بناء على الوصف الوظيفي

إعداد

المعهد الوطني للتدريب التربوي والإدارة العامة للتخطيط

شباط

2013

المحتويات

| | |
|----|--|
| 2 | قائمة الجداول |
| 4 | قائمة الاشكال |
| 5 | ملخص الدراسة |
| 6 | فريق الإعداد |
| | الفصل الأول |
| 7 | مقدمة الدراسة |
| 8 | مقدمة الدراسة |
| 9 | مشكلة الدراسة |
| | Error! Bookmark not defined. |
| | أسئلة الدراسة |
| 10 | أهمية الدراسة |
| 10 | مصطلحات الدراسة |
| | الفصل الثاني |
| 12 | الإطار النظري للدراسة وأدبياتها |
| 13 | الإطار النظري: الاحتياجات التدريبية والتدريب |
| 14 | انواع الاحتياجات التدريبية : |
| 15 | أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: |
| 15 | مصادر الاحتياجات التدريبية: |
| 16 | الأطراف المشاركة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 17 | طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية |
| 18 | التدريب |
| 18 | أنواع التدريب |
| 19 | الدراسات السابقة |
| 22 | الفصل الثالث |
| 23 | الفصل الثالث: اجراءات الدراسة |
| 23 | منهج الدراسة |
| 23 | مجتمع الدراسة وعينتها |
| 23 | اداة الدراسة |
| 24 | صدق الاداة |
| 24 | ثبات الاداة |
| 25 | اجراءات الدراسة |
| 26 | المعالجة الاحصائية |
| 27 | الفصل الرابع |
| 27 | نتائج الدراسة وتحليلها |
| 89 | التوصيات |
| 90 | قائمة المراجع |

قائمة الجداول

- جدول رقم (1) : المهارات المطلوبة لموظفي وزارة التربية والتعليم بناء على الوصف الوظيفي..... 28
- الجدول رقم (2): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بالمهارات الفنية..... 31
- الجدول رقم (3): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بالمهارات الادارية..... 32
- الجدول رقم (4): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بمهارات متطلبات الوظيفة..... 33
- الجدول رقم (5): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بمهارات حاسوبية متقدمة..... 33
- الجدول رقم (6): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بالمهارات المالية..... 34
- الجدول رقم (7): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بالمهارات التخصصية..... 34
- الجدول رقم (8): الحاجة التدريبية على المهارات وفق المجالات..... 35
- الجدول رقم (9): الاحتياجات التدريبية لوحدة مجلس الوزراء بناء على الوصف الوظيفي..... 37
- الجدول رقم (10) : الاحتياجات التدريبية لوحدة الرقابة الداخلية بناء على الوصف الوظيفي..... 38
- الجدول رقم (11) : درجة الحاجة التدريبية لوحدة التكافل بناء على الوصف الوظيفي..... 39
- الجدول رقم (12) الاحتياجات التدريبية وحدة القدس بناء على الوصف الوظيفي..... 39
- الجدول رقم (13) الاحتياجات التدريبية للدائرة القانونية بناء على الوصف الوظيفي..... 40
- الجدول رقم (14) الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للمناهج الانسانية والعلمية بناء على الوصف الوظيفي..... 40
- الجدول رقم (15) درجة الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للمعهد الوطني للتدريب التربوي..... 41
- الجدول رقم (16): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للتعليم العام بناء على الوصف الوظيفي..... 43
- الجدول رقم (17): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للمتابعة الميدانية بناء على الوصف الوظيفي..... 44
- الجدول رقم (18): الاحتياجات التدريبية لديوان الوزارة بناء على الوصف الوظيفي..... 44
- الجدول رقم (19): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للتخطيط بناء على الوصف الوظيفي..... 45
- الجدول رقم (20): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للمشاريع بناء على الوصف الوظيفي..... 46
- الجدول رقم (21): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للابنية بناء على الوصف الوظيفي..... 46
- الجدول رقم (22): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للوزم بناء على الوصف الوظيفي..... 47
- الجدول رقم (23): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للكتب والمطبوعات بناء على الوصف الوظيفي..... 47
- الجدول رقم (24): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للإشراف بناء على الوصف الوظيفي..... 48
- الجدول رقم (25): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للقياس والتقويم بناء على الوصف الوظيفي..... 48
- الجدول رقم (26): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للإرشاد بناء على الوصف الوظيفي..... 49
- الجدول رقم (27): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للصحة المدرسية بناء على الوصف الوظيفي..... 49
- الجدول رقم (28): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للنشاطات المدرسية بناء على الوصف الوظيفي..... 50
- الجدول رقم (29): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للعلوم التقنية بناء على الوصف الوظيفي..... 50
- الجدول رقم (30): درجة الحاجة التدريبية للإدارة العامة للشؤون المالية بناء على الوصف الوظيفي..... 51
- الجدول رقم (31): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للشؤون الادارية بناء على الوصف الوظيفي..... 51

- 53 الجدول رقم (32): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للعلاقات الدولية بناء على الوصف الوظيفي
- 54 الجدول رقم (33): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للتقنيات التربوية بناء على الوصف الوظيفي
- 55 جدول رقم (34): عدد ونسبة الموظفين حسب المسمى الوظيفي للاستثمارات المفعلة
- 56 جدول رقم (35): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة للمدير العام
- 57 جدول رقم (36): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور للمدير العام
- 58 جدول رقم (37): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للمدير العام
- 59 جدول رقم (38): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة للمدير
- 60 جدول رقم (39): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة للمدير
- 61 جدول رقم (40): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور للمدير
- 62 جدول رقم (41): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للمدير
- 63 جدول رقم (42): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة لرئيس القسم
- 66 جدول (43): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور لرئيس القسم
- 68 جدول (44): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور لرئيس القسم
- 69 جدول رقم (45): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة للموظف
- 71 جدول (46): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور للموظف
- 73 جدول (47): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للموظف
- 74 جدول رقم (48): الاحتياجات التدريبية للمدراء العاميين وفق الأفراد
- 75 جدول (49): الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفق الأفراد
- 78 جدول (50): الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام وفق الأفراد

قائمة الاشكال

- شكل رقم (1): درجة الحاجة التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي قطاع التعليم العام الضفة الغربية حسب المهارات مرتبة تنازليا ... 36
- شكل رقم (2): عدد ونسبة الموظفين حسب المسمى الوظيفي للاستثمارات المفعلة 55
- شكل رقم (3): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للمدير العام 58
- شكل رقم (4) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للمدير 62
- شكل رقم (5): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور لرئيس القسم 68
- شكل رقم (6): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للموظف 73

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناء على أوصافهم الوظيفية. وتمثلت مشكلة الدراسة الأساسية في السؤال الآتي: ما الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناء على أوصافهم الوظيفية؟ وتم استخدام المنهج الوصفي والنوعي لتحقيق أهداف الدراسة إذ تكون مجتمع الدراسة من 214 من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي/ قطاع التعليم العام في الضفة الغربية ممن لهم وصف وظيفي ساري المفعول حتى تاريخ جمع البيانات من الإدارات العامة والوحدات في 2009/12/7 لمختلف المسميات (مدير عام (13)، مدير دائرة(39)، رئيس قسم(104)، موظف اداري(29) سكرتير ومبرمج، محاسب، مهندس وغير ذلك (29). وتم توزيع أداة الدراسة التي تم تصميمها لجميع المسميات الوظيفية بناء على تحليل الوصف الوظيفي على (107) موظف. وأسفرت نتائج الدراسة عن ان المهارات الاساسية هي الاحتياجات التدريبية التي عبر عنها بصورة كبيرة لكافة المسميات الوظيفية وحسب أوصافهم الوظيفية والتي كانت كالتالي: لغة.إنجليزية: 133 و Excel: 127 و Access: 125 و Word: 120 و INTERNET: 117.

فريق الإعداد

المعهد الوطني للتدريب التربوي

1. صوفيا الريماوي: رئيس قسم الدراسات
2. منى شلهوب: باحثة في قسم الدراسات
3. مروان بكير: رئيس قسم الموارد والمصادر

من التخطيط

1. وجيه القط: رئيس قسم الوصف الوظيفي
2. ربيحة عليان: رئيس قسم
3. ابتهاج العائدي: موظف إداري في قسم الوصف الوظيفي

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة

نعيش اليوم في عصر سريع التغير يسوده انفجار معرفي وتكنولوجي وسكاني وحراك اجتماعي وتغير اقتصادي في اتجاهات ومجالات متعددة، وما نجم عنها من تحديات، ومشكلات، تتطلب منا ان نبذل جهوداً حثيثة لمواكبة ما نتج عن تلك الثورات من تطورات وتجديدات، بمراجعة لسياساتنا وأهدافنا ونشاطاتنا المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية على مختلف المستويات لتمكينها من اكتساب الكفايات والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها أدوارها في مجتمع الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية، وذلك من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة، لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين بالطرق المختلفة والمناخ لتلك المؤسسات.

ولما كان التدريب مدخلاً رئيساً من مداخل تنمية القوى البشرية، فقد عملت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على إيجاد إدارة مستقلة للتدريب ممثلة بالمعهد الوطني للتدريب التربوي، ووفرت لها جميع الإمكانيات والمتطلبات المادية والتقنية والبشرية لتمكينها من أداء وظيفتها في تطوير وتنمية القوى البشرية على مختلف المستويات الإدارية ولكون التدريب يضطلع بدور مهم في تمكين الإدارات والوحدات العامة في الوزارة من تحقيق أهدافها وغاياتها المختلفة، وإنجاح خططها التنموية المرسومة، وإيصال العاملين لديها إلى مستوى الأداء المطلوب بمساعدتهم على أداء مهامهم الوظيفية والمستقبلية.

وانطلاقاً من أهمية التدريب في تطوير القدرات شرع المعهد الوطني للتدريب التربوي والإدارة العامة للتخطيط بإجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي/ قطاع التعليم العام الضفة الغربية بالاعتماد على الوصف الوظيفي، استجابة لما ورد في الخطة الخمسية لوزارة التربية والتعليم العالي للأعوام 2008/2013.

يعتبر الوصف الوظيفي من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية كل حسب حاجاته وقدراته ومتطلبات الوظيفة، مما يوفر الوقت والجهد والمال ويجعل من التدريب نشاط هادف. وهو ما سعت وزارة التربية والتعليم الى تحقيقه في خطتها الاستراتيجية للأعوام 2008/2013 في الغاية الثالثة والمتعلقة بتطوير القدرات في التخطيط والادارة وتحسين الانظمة المالية والادارية واستخدامها الى جانب الاهتمام بتشجيع الدراسات لدعم السياسات التربوية ورفدها بمعطيات مساندة ومؤشرات نوعية لبناء استراتيجيات للتدريب على كافة المستويات في ضوء النتائج المتعلقة بالدراسة (الخطة الاستراتيجية: 134).

ونظراً لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد تم تشكيل فريق من الادارة العامة للمعهد الوطني والادارة العامة للتخطيط للشروع بالدراسة من اجل تحديد الحاجة الفعلية للموظفين بمختلف مسمياتهم بناء على الوصف

الوظيفي باعتباره من العناصر الأساسية في تصميم التدريب، وتنسيب الموظفين للتدريب من قبل اداراتهم العامة وفق الاولويات التي ستخلص اليها الدراسة.

مشكلة الدراسة

وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة الأساسية تتمثل في الإجابة عن السؤال الآتي: ما الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناء على أوصافهم الوظيفية؟

أهداف الدراسة

- 1) تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي /قطاع التعليم العام -الضفة الغربية، بناء على الوصف الوظيفي.
- 2) مسحا لاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين فوق حاجتهم الفعلية بناء على الوصف الوظيفي بمختلف مسمياتهم الوظيفية.
- 3) تحديد الاولويات في تنفيذ البرامج التدريبية حسب حاجة الموظفين في وزارة التربية والتعليم وفق فئاتهم الوظيفية.

أسئلة الدراسة

- 1) ما المهارات المتطلبة لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناء على مسمياتهم الوظيفية ووصافهم الوظيفية؟
- 2) ما الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظرهم بناء على الوصف الوظيفي ؟
- 3) ما الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم وفقا للأفراد؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في انه يُؤمل ان تستفيد منها وزارة التربية والتعليم وذلك كما يلي:

1. التزود بمؤشرات واقعية تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية/ قطاع العليم العام على مستوى المنظمة، الوظيفة، الفرد بناء على الوصف الوظيفي .
2. تطوير استراتيجيات للتدريب الداخلي والخارجي للداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية /قطاع التعليم العام- الضفة الغربية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على موظفي الإدارات العامة والوحدات التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية /قطاع التعليم العام الضفة الغربية بمختلف فئاتهم (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، موظف اداري، سكرتير، محاسب، مشرف ليلي، مهندس) ممن على راس عملهم عند تنفيذ الدراسة عام (2009) ولديهم وصف وظيفي معتمد (هيكلية 2005).

مصطلحات الدراسة

- التدريب: "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتستهدف احداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية ادائهم". (الطعاني، 2002)

التعريفات الإجرائية

- الوصف الوظيفي: هو المتطلبات العلمية والخبرات العملية المتطلبة لاشغال الوظيفة والمهام المتطلب القيام بها عند اشغال الوظيفة.

- التدريب الإداري: زيادة التأهيل في قدرات وخبرات المورد البشري في المنظمة الذي من شأنه زيادة الأداء وخلق تفاهم مشترك بين العاملين وتقليل نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.

الاحتياجات التدريبية: وتمثل المتطلبات الحقيقية التي تهدف إليها الدورات التدريبية حيث يتم تحليل الاحتياجات التدريبية قبل البدء في إعداد البرنامج التدريبي لضمان مناسبة هذا البرنامج للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة وأدبياتها

الإطار النظري: الاحتياجات التدريبية والتدريب

تعتبر الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والاساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية، فاهمال قياس الاحتياجات التدريبية، وبالاسلوب العلمي او عدم تحديدها بدقة ومهارة ودراية يهدد الاساس الاول والركيزة الاولى التي يبني عليها أي برنامج تدريبي، وهذا يقودنا الى توضيح المقصود بالاحتياجات التدريبية.

ويعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب (قاموس الواسطي الزبيدي، 1965). والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه كما بينه ماريو (Mario, 1983).

وتعرف اصطلاحاً بأنها مجموعة التغيرات المطلوب احداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وادائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة واداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية اي انه الفجوة بين ما هو واقع وما هو مأمول (الطعاني، 2002). وعرفت الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الاداء الحالي والاداء المرغوب فيه للأفراد وبسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الافراد، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور (الطعاني، 2002)

وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي كما يبينه شريده (1994):

- 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.
- 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 كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
- تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.
- 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.
- تحديد الاحتياجات التدريبية التي تم الحصول عليها في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

انواع الاحتياجات التدريبية :

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها كما تظهر فيديل (Dale,1985):

1حسب الهدف: _

- أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد.
- ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل.
- ت- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة.

2حسب الفترة الزمنية:

- أ- احتياجات عاجلة (أنية غير مخططة).
- ب- احتياجات قريبة المدى (مخططة).
- ت- احتياجات مستقبلية (تطويرية /خطة بعيدة المدى).

3حسب حجم التدريب أو كثافته:

- أ- احتياجات فردية.
- ب- احتياجات جماعية.

4حسب طريقة التدريب أو أسلوبه:

- أ- احتياجات لتدريب عملي في الموقع/ تطبيقي.
- ب- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات/نظري.

5حسب مكان التدريب أو جهته:

- أ- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية.
- ب- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تكمن أهمية تحديد الاحتياجات في تحقيق الاتي كما يوضحه تريسي (Trisi, 1990):

- 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. (الطعاني، 2002).
- ث- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

مصادر الاحتياجات التدريبية:

وتكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة كما يبينها (ناصر، 1995):

1 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- تحليل القوى العاملة.
- ث- تحليل مؤشرات العمل.
- ج- تحليل المناخ التنظيمي.

2 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 اجل 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 يدرب 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 عائدا واستثمارا مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة.

أما طرق تحليل (الوظيفة) فإنها كثيرة، إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع (حسن وآخرون، 1990):
معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.

أ- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.
ب- معلومات تتعلق بالمهارات والكفايات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل كاف ومرص.
وأخيرا فإن العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل (الوظائف) يمكن تلخيصها كالآتي كما تظهر في جوبر وبروكوبنكو (Jubr & Prokopenko, 1989):

- أ- 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).
- ج- الإشراف ويقصد به عدد الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة واسماء وظائفهم.

وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة أهمها: المقابلة، والملاحظة، والاستبيان، وتحليل المشكلات (درة، 1991)، وقد نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي النظرة إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة (ياغي، 1990).

3 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.

الأطراف المشاركة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن لجهة واحدة أو أكثر من جهة الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية كما يبينها مارشال (Marshall, 1984):

- أ- 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 الاحتياج التدريبية.
- ث- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجه.
- ج- الإدارة العليا (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، والتي 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 التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية كما بينها (الطعاني، 2002) :

أكثر هذه الطرق شيوعاً هي استخلاص الاحتياجات التدريبية من بطاقات الوصف الوظيفي، تحليل الوظائف وتقارير تقييم الأداء ثم يأتي بعد ذلك الاستبيان والمقابلة وأخيراً ملاحظة السلوك وعليه فاننا سنتناول فيما يلي كل واحدة من هذه الطرق بتفصيل أكثر.

أولاً: تحليل الوثائق والمستندات: وهو دراسة الوثائق والمستندات الرسمية كبطاقات الوصف الوظيفي وتقارير تقييم الاداء والملفات الشخصية وتقارير المدققين والميزانيات وتقارير تقييم المشاريع... لاستخلاص ما يتعلق منها بأداء الموظفين ومتطلبات تطويرهم وما هو مطلوب لمقابلة التغييرات المتوقعة في بيئة العمل ومعداته وطرقه.

ثانياً: الاستبيانات: هو مجموعة من الاسئلة المكتوبة بغرض استطلاع الرأي أو جمع المعلومات حول موضوع معين مثل الحاجة إلى التدريب.

ثالثاً: المقابلة: هي المقابلة هي حوار يتم مع فرد أو مجموعة لمناقشة مشاكل العمل وطرق تحسين الأداء وعلاقات العمل والطموحات الشخصية والإنجازات والرغبة في اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة.

رابعاً: ملاحظة السلوك: هو جمع البيانات مباشرة بالاختلاط مع الموظفين والتفاعل معهم في بيئة العمل.

التدريب:

تتعدد مفاهيم التدريب، وتتنوع الا أن مضامينها تتشابه الى حد كبير وقد أورد الطعاني (2002) مجموعة من التعريفات للتدريب منها:

التدريب هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم (الطعاني، 2002 كما عرّفه بأنه عملية دينامية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات وخبرات، وطرائق أداء السلوك ، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة اعمالهم بطريقة منظمة وبناتجاية عالية وكذلك عرفه بأنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى احداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها، يتطلبها الفردن والعمل الذي يؤدي والمنظمة التي يعمل فيها والتدريب من وجهة نظر اخرى الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الاداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء وهناك من عرف التدريب بأنه عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته، ورفع كفايته الانتاجية ويعد علما من العلوم اذا ما نظرنا اليه من ناحية تطبيقية.

أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية كما تظهر في عبد الباقي (2002)

1- من حيث الزمن: ويشمل :

أ التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل
ب التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2- من حيث المكان : ويشمل :

أ – التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل.
ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل

3- من حيث الهدف: ويشمل هذا النوع من التدريب:

أ التدريب لتجديد المعلومات

ب تدريب المهارات

ج التدريب السلوكي

دالتدريب للترقية

الدراسات السابقة

إن الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تناولت موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية لفئة محددة كثيرة جداً، بينما الدراسات التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الوصف الوظيفي للموظفين في وزارات التربية والتعليم تعتبر قليلة نسبياً، وسنقوم باستعراض ما توفر لدينا من دراسات عربية ومحلية بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات الأجنبية للاستفادة منها في الشروع بالدراسة.

تناولت دراسة الفضالة (2005) رصد وتحليل الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريب للعاملين في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت بهدف تحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء الخدمة، وربط هذا النوع من التدريب بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات. و تكونت عينة الدراسة من (34) جهة عمل حكومية، تم استطلاع آراء القياديين المسؤولين عن مراكز وإدارات التدريب والموارد البشرية حول أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية، العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية، المشكلات والحلول ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريب للعاملين بالجهات الحكومية. وأظهرت النتائج بعض الأساسيات التي تعكس ضرورة تطوير العملية التدريبية باعتبارها نشاطاً يستند إلى واقع حالي ورؤية مستقبلية، يعالج الكثير من المؤثرات البيئية المحيطة بالمنظمة، سواء كانت اقتصادية أو قانونية أو تكنولوجية وغيرها من هذه المؤثرات، واقترحت الدراسة نموذجاً وظيفياً لربط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والتدريب، يساعد مسؤولي التدريب بجهات العمل الحكومية للعمل نحو ربط احتياجاتها التدريبية بمسارات وظيفية وتدريبية واضحة محددة المعالم، بما ينعكس على كفاءة العمل في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت.

وكذلك هدفت دراسة ياغي (1998) الى التعرف على اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية، واستقصاء بعض الطرق. وتعد هذه الدراسة من النوع الوثائقي وناقشت خمس قضايا رئيسة تبرز العلاقة بين اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وفعالية البرامج التدريبية وهي: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها، وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، طرق ووسائل تحديد تلك الاحتياجات والمشكلات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. ومن النتائج التي خلصت اليها الدراسة ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في تحليل التنظيم، وتحليل المهام التنظيمية، وتحليل الفرد من حيث قدراته ومهاراته واتجاهاته مقارنة بما

تتطلبه الوظيفة التي يشغلها حالياً او مستقبلاً. ويساعد إدارات التدريب على التخطيط الجيد على المدى القريب وال المدى البعيد.

بينما هدفت دراسة عابدين (2004) إلى التعرف إلى واقع التدريب في جامعة القدس من حيث اهتمام الجامعة به وملائمته للاحتياجات التدريبية لاجتماع هيئة التدريس والهيئة الادارية واساليب تنفيذها، ومدى الرضا عنه ، حيث اختير مجتمع الدراسة المكون من اعضاء الهيئة التدريسية والادارية في جامعة القدس، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها (32%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من ثلاثين فقرة، واطهرت نتائج الدراسة ان (59%) من افراد عينة الدراسة لم يشاركوا في اية برامج تدريبية في الجامعة، واوصت نتائج الدراسة بضرورة التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة .

وقام المعهد الوطني للتدريب التربوي بإجراء دراستي تحديد احتياجات في (2009 و 2010) لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي. وقد تم إجراء مسح للاحتياجات التدريبية بناء على تقارير تقييم الدورات التدريبية التي نفذها المعهد الوطني خلال الاعوام (2007/2008/2009). وشملت عملية المسح (37) تقرير لدورات تدريبية، تضمنت ما يقارب 2000 استبانة تقييم لدورات نفذت خلال الاعوام الثلاثة الماضية، وخلصت الدراسة الى بعض التوصيات منها ضرورة بناء برامج تدريبية تتسجم مع الاحتياجات التدريبية، واخذ ذلك بعين الاعتبار عند اعداد خطط التدريب المستقبلية.

أما في العام (2010) فقد قام المعهد باستخدام المنهج الكيفي للوقوف على أهم الاحتياجات التدريبية إذ قام بوضع برنامج للزيارات الميدانية وإجراء المقابلات مع عينة بؤرية من كل ادارة عامة للتعرف على احتياجاتهم الفعلية . وكان من نتائج الدراسة تزويد القائمين على التدريب بالمعلومات والمؤشرات الواقعية التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للادارات العامة والوحدات في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، من خلال الاجتماعات مع ممثلي الادارات العامة والوحدات واشراكهم في تحديد احتياجاتهم الفعلية بناء على المستجدات المرتبطة بالخطة الخمسية للوزارة للعامين (2008 / 2012) ، حيث تم حصرها في اربعة محاور رئيسة (إدارة وقيادة، رقابة وتقييم، حاسوب وتطبيقاته، دورات متخصصة متنوعة). ومن ابرز التوصيات التي خلصت اليها الدراسة ضرورة تصميم المعهد لبرامج تلبي الاحتياجات التدريبية للادارات العامة والوحدات مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية كل ادارة، العمل على تطوير وتحديث البرامج التدريبية بما يتلاءم وتطلعات الوزارة، الاستمرار في تنفيذ برامج معينة لتكرار الطلب عليها، الشراكة مع المؤسسات في تصميم البرامج التدريبية،

تبادل الخبرات مع الدول المجاورة للاطلاع على تجاربهم في الرقابة والمتابعة وإدارة الموارد المادية والبشرية، الاستعانة بالخبرات المحلية والاجنبية في التدريب على بعض الدورات التخصصية.

وللتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر والمديريات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية كما تراها عينة الدراسة، قام الزغبى (1991) بإجراء دراسة للتعرف على البرامج التدريبية التي اشتركوا بها خلال عملهم في الجامعات. وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: عقد برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة مع التركيز على البرامج التدريبية في مجالات التخطيط، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات.

أما شبيران (1990) فقد سعى الدراسة إلى الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري على مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية نفسها في سلطنة عمان. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

لا تعتبر الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية، حيث أكدت 37,2% فقط هذه الجهات أن احتياجاتها فعلية.

تعكس الاحتياجات التدريبية في (55,6%) من الجهات الحكومية المتطلبات الحالية فقط. وفي (32,5%) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

تبين الدراسات السابقة مدى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمسميات الوظيفية المختلفة سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة في دول مختلفة قبل البدء ببناء البرامج التدريبية. وهذا بدوره يدعم هدف الدراسة الحالية التي سعت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وفقا لمسمياتهم الوظيفية المختلفة وذلك من أجل وضع استراتيجية تدريب معتمدة قائمة على أسس علمية ممنهجة نابعة من احتياجات الأفراد والمؤسسات.

الفصل الثالث: اجراءات الدراسة

الفصل الثالث: اجراءات الدراسة

منهجية الدراسة واجراءاتها

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، واداتها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والاجراءات المتبعة في الدراسة والمعالجات الاحصائية التي تم استخدامها للتوصل الى نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم فريق البحث في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي/ قطاع التعليم العام على نوعين من البحث: الكمي: استخدام بحثي وصفي، والنوعي: تمثل بمنهجي المقابلة والمشاركة في تحديد الأوصاف الوظيفية المتوفرة لمختلف المسميات حتى تاريخ جمع البيانات من الادارات العامة والوحدات والبالغ عددها (26) ما بين قديم ومستحدث، بهدف الكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية على مستوى الوزارة، المسميات الوظيفية والأفراد للرفعي بمستوى التدريب وتحسين النوعية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من 214 من الموظفين الاداريين في وزارة التربية والتعليم العالي/ قطاع التعليم العام في الضفة الغربية من لهم وصف وظيفي ساري المفعول حتى تاريخ جمع البيانات من الادارات العامة والوحدات في 2009/12/7 لمختلف المسميات (مدير عام (13)، مدير دائرة(39)، رئيس قسم(104)، موظف اداري(29) سكرتير ومبرمج، محاسب، مهندس وغير ذلك (29).

اداة الدراسة:

قام فريق البحث بتصميم اداة الدراسة التي تمثلت في استبانة لجميع المسميات الوظيفية بناء على تحليل الوصف الوظيفي لكل مسمى، وتكونت كل استبانة من من اربعة أجزاء حيث كان الجزء الاول موحداً لجميع الاستبانات بينما الاجزاء الثلاثة الباقية وفقاً للمسميات الوظيفية كالآتي:
الجزء الاول وكان موحداً لجميع الاستبانات واشتمل على البيانات الشخصية (اسم الموظف، رقم الهوية، المسمى الوظيفي، الادارة العامة، الدائرة، القسم، عدد الموظفين الذين تشرف عليهم الوظيفة).

والجزء الثاني خصص لمتطلبات الوظيفة حسب الوصف الوظيفي (المجال، متطلبات اشغال الوظيفة ، الشهادة، التخصص، الخبرات السابقة، والواقع الحالي).
أما الجزء الثالث مخصص للمهارات والكفايات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية بناء على الوصف الوظيفي الحالي للموظف حسب المسمى الوظيفي من حيث (المهارات المتطلبة لانجاز المهام، ومستوى الاتقان الحالي للمهارة حسب مقياس ليكرت الخماسي (15) .
1- دون المتوسط ، 2 متوسط ، 3 جيد ، 4 جيد جداً، 5 ممتاز .
وخصص الجزء الرابع للمهام المستجدة للوظيفة ، ويعبأ هذا الجزء من قبل المدير العام، ان كان هناك ضرورة لذلك.

صدق الاداة:

تم التأكد من صدق الاداة من خلال عرض الاستبانة بصورتها الاولية على عدد من المختصين والخبراء في أكثر من جلسة واجتماع عقد في المعهد الوطني ضمن نخبة من أساتذة الجامعات والخبراء، والتربويين، حيث طلب منهم ابداء الرأي حول مدى ملاءمة محتويات الاستبانة لاغراض الدراسة من حيث الحذف والاضافة والتعديل، وتم الاخذ بجميع ملاحظاتهم حيث حذفت بعض المقاييس، واضيف بعض المجالات على الاستبيان ودمج البعض الاخر الى أن تم اخراجها بصورتها النهائية.

ثبات الاداة:

قام فريق البحث بالتأكد من ثبات استبانة الدراسة باستخدام أسلوب إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاداة على عينة استطلاعية مكونة من 19 فردا من أفراد الدراسة من مسميات وظيفية مختلفة (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم ، مبرمج، محاسب، مشرف ليلي، سكرتير، موظف اداري، محاسب، مهندس) وإعادة الاداة (test- retest) وبعد شهر من التطبيق الاول تم إعادة التطبيق عليهم وحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، حيث بلغ قيمة معامل بيرسون (0.80) كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي للاداة كرونباخ الفاء، وقد بلغت قيمته (0.79)، ويعتبر هذا كافياً لأغراض تطبيق الدراسة.

اجراءات الدراسة:

تم وفق الخطوات الاتية:

1. تشكيل فريق بحثي من قبل بعض الموظفين من الادارة العامة للمعهد الوطني والادارة العامة للتخطيط تضمن (6 باحثين) للشروع بالدراسة تنفيذا لما ورد في الخطة الخمسية 2008/2012 لتحقيق الغاية الثالثة والمتعلقة بتطوير القدرات في التخطيط والادارة وتحسين الانظمة المالية والادارية واستخدامها لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.
2. وضع مقترح للدراسة من قبل الفريق.
3. تكليف قسم الوصف الوظيفي في الادارة العامة للتخطيط بجميع الاوصاف الوظيفية لمختلف المسميات الوظيفية من الادارات العامة والوحدات التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي/ قطاع التعليم العام الضفة الغربية.
4. تحليل الوصف الوظيفي للادارات العامة، بمختلف المسميات من قبل الفريق حيث تم تحويل المهام الى مهارات وحصرها لكل مسمى وظيفي حسب المهام.
5. تصحيح اداة الدراسة وتحكيمها من قبل خبراء واساتذة جامعات وتربويين بجزئها (الاستبانة، الملحق) وتجربتها.
6. تفريغ المهارات التي تم تجميعها في تحليل الوصف الوظيفي لكل مسمى على حدى على الاستبيان المخصص للشخص المعني حسب المسمى الوظيفي والمنبثقة من المهام الحقيقية المشتقة من الوصف الوظيفي المعتمد في هيكلية العام 2005.
7. اخذ الموافقة بالسماح لفريق البحث بتطبيق الدراسة على افراد العينة في الادارات المختلفة والوحدات من عطوفة الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير.
8. توزيع الاداة على الادارات العامة والوحدات وحصرت المفعول من غير المفعول، والتالف واسباب ذلك.
9. تفريغ البيانات التي تم على برنامج (SPSS) وإجراء المعالجة الاحصائية لها.
10. تفسير البيانات والنتائج.

المعالجة الاحصائية:

قام فريق البحث بتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية في مجال العلوم الاجتماعية (spss)، كما اعدت قاعدة بيانات على برنامج اكسل لتسهيل قراءة البيانات وتحديد الاحتياجات على مستوى الوزارة، المسمى الوظيفي، والفرد (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، موظف اداري، سكرتير ومبرمج ومهندس وغير ذلك).

واعتبر كل من حصل على 3 فما دون بحاجة ماسة للتدريب واعطي رقم (1) مهارة اساسية، أما من حصل على (4،5)، في اتقان المهارة يحتاج الى تدريب على مهارات متقدمة وأعطى الرمز(3)، أما الفئة الثالثة أعطيت رقم (2) للمهام المستجدة، لتزويد اصحاب السياسات بكل جديد حول التغيرات على الوصف الوظيفي للعمل على تعديل ما يلزم في الوصف الوظيفي للمسميات المختلفة التي ادخلت عليها مهام جديدة وفق التوزيع الرأسي والافقي في خدمات الوزارة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها

الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل النتائج التي تمخضت عنها الدراسة في الإجابة عن أسئلة الدراسة

سنعرض في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء العمليات الإحصائية اللازمة :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما المهارات المطلوبة لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناء على مسمياتهم الوظيفية وأوصافهم الوظيفية؟

والجداول الآتية توضح نتائج التحليل الإحصائي للمهارات المطلوبة مرتبة تنازلياً ومصنفة إلى ست مجالات (فني

، اداري، متطلب وظيفة، حاسوب متقدم، مالي، تخصصي) وفق الآتي :

1- المهارات المطلوبة لموظفي وزارة التربية والتعليم بناء على الوصف الوظيفي لجميع المسميات الوظيفية)

مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، موظف اداري وغير ذلك) كما ورد في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) : المهارات المطلوبة لموظفي وزارة التربية والتعليم بناء على الوصف الوظيفي

| الرقم | المهارات | التكرار | اساسية | مهارات مستجدة | مهارات عليا |
|-------|--------------------------|---------|--------|---------------|-------------|
| 1 | EXCEL | 155 | 88 | | 67 |
| 2 | لغة إنجليزية | 152 | 93 | 1 | 58 |
| 3 | WORD | 152 | 62 | | 90 |
| 4 | INTERNET | 130 | 56 | | 74 |
| 5 | متابعة وتقييم | 124 | 31 | | 93 |
| 6 | إتصال، وتواصل | 100 | 21 | | 79 |
| 7 | كتابة تقارير | 96 | 35 | 1 | 60 |
| 8 | powerpoint | 94 | 59 | | 35 |
| 9 | Access | 85 | 67 | | 18 |
| 10 | التخطيط، الإجرائي | 79 | 33 | | 46 |
| 11 | إرشفة، وتوثيق | 44 | 17 | | 27 |
| 12 | إدارة الفريق | 38 | 6 | | 32 |
| 13 | علاقات عامة | 35 | 8 | 2 | 25 |
| 14 | إعداد موازنة | 33 | 14 | 1 | 18 |
| 15 | تحديد احتياجات | 30 | 3 | | 27 |
| 16 | البحث العلمي | 25 | 10 | | 15 |
| 17 | مراسلات | 22 | 4 | 2 | 16 |
| 18 | فن، البريكول، والإنترنت | 20 | 7 | 2 | 10 |
| 19 | إدارة المعلومات | 20 | 12 | | 8 |
| 20 | مهارات، تدريب | 18 | 6 | 2 | 10 |
| 21 | كتابة، مقترحات، المشاريع | 18 | 6 | 2 | 10 |
| 22 | قواعد، بيانات | 15 | 7 | | 8 |

| الرقم | المهارات | التكرار | اساسية | مهارات مستجدة | مهارات عليا |
|-------|--------------------------|---------|--------|---------------|-------------|
| 23 | قيادة، إدارية | 14 | 4 | | 10 |
| 24 | تحليل، عطاء | 14 | 4 | 1 | 9 |
| 25 | التخطيط، الإستراتيجي | 13 | 4 | 2 | 7 |
| 26 | تصميم، ومنتاج | 12 | 7 | 1 | 4 |
| 27 | Spss | 12 | 8 | | 4 |
| 28 | إدارة، الإجتماعات | 11 | 2 | | 9 |
| 29 | التشبيك | 11 | 2 | 3 | 6 |
| 30 | إدارة، المشاريع | 11 | 2 | 2 | 7 |
| 31 | الإعلام، والصحافة | 10 | 5 | | 5 |
| 32 | تدقيق، مالي | 10 | 5 | | 5 |
| 33 | إدارة، الملفات، والسجلات | 9 | 3 | | 6 |
| 34 | إدارة، الأفراد | 8 | 2 | | 6 |
| 35 | إدارة، المخزون | 8 | 1 | 2 | 5 |
| 36 | الطباعة | 8 | 2 | | 6 |
| 37 | مواصفات، ومقاييس | 8 | 4 | | 4 |
| 38 | تقييم، الأداء | 8 | 3 | | 5 |
| 39 | تقييم، المنهاج | 8 | 1 | | 7 |
| 40 | حل، المشكلات | 7 | 1 | | 6 |
| 41 | التوثيق، الإلكتروني | 7 | 2 | | 5 |
| 42 | إدارة، مالية | 7 | 4 | 1 | 2 |
| 43 | قوانين، وتشريعات | 6 | 2 | 1 | 3 |
| 44 | إدارة، الموارد، البشرية | 6 | 4 | | 2 |
| 45 | قياس، وتقويم | 6 | 2 | 1 | 3 |
| 46 | photo.shop | 6 | 3 | | 3 |
| 47 | إدارة، الوقت | 5 | 3 | | 2 |
| 48 | اتخاذ القرار | 5 | 1 | | 4 |
| 49 | تصميم، برامج، تدريبية | 5 | 1 | | 4 |
| 50 | إدارة، المؤتمرات | 5 | 4 | | 1 |
| 51 | تحليل، المحتوى | 5 | 3 | | 2 |
| 52 | Oracl | 5 | 4 | | 1 |
| 53 | windows2000 | 4 | 1 | | 3 |
| 54 | التشكيلات | 4 | 2 | | 2 |
| 55 | إدارة، الأزمات | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 56 | إدارة، عقود | 3 | 2 | | 1 |
| 57 | أوتوكاد | 3 | 3 | | |
| 58 | التحليل، البيئي | 3 | | | 3 |
| 59 | التفكير، الإبداعي | 3 | 1 | | 2 |
| 60 | إعداد، أوراق، عمل | 3 | 1 | | 2 |
| 61 | فن، المقابلات | 3 | 2 | | 1 |
| 62 | صياغة، المؤشرات | 3 | 2 | | |

| مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | التكرار | المهارات | الرقم |
|-------------|---------------|--------|---------|--------------------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | بناء أدوات بحثية | 63 |
| 2 | | 1 | 3 | Outlook | 64 |
| 2 | | 1 | 3 | Web.Design | 65 |
| 1 | 1 | | 2 | فن التفاوض | 66 |
| 2 | | | 2 | تدقيق حسابات | 67 |
| 2 | | | 2 | برنامج بيسان | 68 |
| 1 | | 1 | 2 | تحليل مالي | 69 |
| 2 | | | 2 | صيانة الحاسوب | 70 |
| 1 | | 1 | 2 | البحث الإجرائي | 71 |
| | | 2 | 2 | الخريطة المدرسية | 72 |
| 1 | | 1 | 2 | تصوير فتوغرافي | 73 |
| | 1 | 1 | 2 | إدارة المهام | 74 |
| | 1 | 1 | 2 | إدارة شبكات | 75 |
| 2 | | | 2 | صيانة شبكات | 76 |
| 1 | | 1 | 2 | إدارة مكتبات | 77 |
| 2 | | | 2 | Mcse | 78 |
| 1 | | 1 | 2 | Flash | 79 |
| 1 | | 1 | 2 | ماكنتوش | 80 |
| | 1 | 1 | 2 | arc.view | 81 |
| | | 2 | 2 | بناء استمارات احصائية | 82 |
| | | 2 | 2 | اعداد ادوات جمع المعلومات | 83 |
| | | 2 | 2 | الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي | 84 |
| | | 2 | 2 | نظام المحاكاة | 85 |
| 1 | | | 1 | لغة فرنسية | 86 |
| | | 1 | 1 | فض النزاعات | 87 |
| | | 1 | 1 | تجنيد أموال | 88 |
| | | 1 | 1 | مهارات إشرافية | 89 |
| 1 | | | 1 | إعداد مخططات | 90 |
| | 1 | | 1 | تقييم برامج | 91 |
| 1 | | | 1 | إعداد قوانين | 92 |
| 1 | | | 1 | تقييم كتب | 93 |
| 1 | | | 1 | دراسات | 94 |
| 1 | | | 1 | تحرير وتدقيق لغوي | 95 |
| 1 | | | 1 | بناء الشبكات | 96 |
| | | 1 | 1 | الإدارة النوعية | 97 |
| | 1 | | 1 | إدارة المسوح الدولية | 98 |
| | | 1 | 1 | CNA | 99 |
| | | 1 | 1 | illustrator | 100 |
| | | 1 | 1 | Unix | 101 |
| | | 1 | 1 | Coral.Draw | 102 |

| الرقم | المهارات | التكرار | اساسية | مهارات مستجدة | مهارات عليا |
|-------|--|---------|--------|---------------|-------------|
| 103 | Operatin.System.Ctt | 1 | 1 | | |
| 104 | RHCE | 1 | 1 | | |
| 105 | JAVA | 1 | 1 | | |
| 106 | امن.حماية | 1 | | 1 | |
| 107 | sql.server | 1 | 1 | | |
| 108 | arc.Gis | 1 | 1 | | |
| 109 | التصنيف | 1 | | | 1 |
| 110 | اعداد.كشاف.تحليلي.للدوريات.والمؤتمرات | 1 | | | 1 |
| 111 | بناء.نماذج.حوسبة.الاستمارات.الاحصائية | 1 | | | 1 |
| 112 | تطوير.قواعد.البيانات | 1 | 1 | | |
| 113 | سياسات.تربوية | 1 | 1 | | |
| 114 | الاشراف.على.دراسات.وطنية.لتقويم.البرامج.التربوية | 1 | | 1 | |

2- المهارات المتطلبة لموظفي وزارة التربية والتعليم بناء على الوصف الوظيفي لجميع المسميات الوظيفية حسب المجال:
أولاً: المجال الفني:

الجدول رقم (2): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازلياً فيما يتعلق بالمهارات الفنية

| المهارات | التكرار | اساسية | مهارات مستجدة | مهارات عليا |
|--|---------|--------|---------------|-------------|
| Spss | 12 | 8 | | 4 |
| الإعلام.والصحافة | 10 | 5 | | 5 |
| التفكير.الإبداعي | 3 | 1 | | 2 |
| صياغة.المؤشرات | 3 | 3 | | |
| البحث.الإجرائي | 2 | 1 | | 1 |
| اعداد.ادوات.جمع.المعلومات | 2 | 2 | | |
| الاشراف.على.دراسات.وطنية.لتقويم.البرامج.التربوية | 1 | | 1 | |
| دراسات | 1 | | | 1 |
| سياسات.تربوية | 1 | 1 | | |
| مهارات.إشرافية | 1 | 1 | | |

ثانيا:المجال الاداري

الجدول رقم (3): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بالمهارات الادارية:

| مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | التكرار | المهارة |
|-------------|---------------|--------|---------|---------------------------------------|
| 93 | | 31 | 124 | متابعة.وتقييم |
| 79 | | 21 | 100 | إتصال.وتواصل |
| 60 | 1 | 35 | 96 | كتابة.تقارير |
| 46 | | 33 | 79 | التخطيط.الإجرائي |
| 27 | | 17 | 44 | إرشفة.وتوثيق |
| 32 | | 6 | 38 | إدارة.الفريق |
| 25 | 2 | 8 | 35 | علاقات.عامة |
| 27 | | 3 | 30 | تحديد.إحتياجات |
| 16 | 2 | 4 | 22 | مراسلات |
| 8 | | 12 | 20 | إدارة.المعلومات |
| 10 | 2 | 7 | 20 | فن.البرتكول.والإنترنت |
| 10 | 2 | 6 | 18 | كتابة.مقترحات.المشاريع |
| 10 | 2 | 6 | 18 | مهارات.تدريب |
| 10 | | 4 | 14 | قيادة.إدارية |
| 7 | 2 | 4 | 13 | التخطيط.الإستراتيجي |
| 6 | 3 | 2 | 11 | التشبيك |
| 9 | | 2 | 11 | إدارة.الإجتماعات |
| 7 | 2 | 2 | 11 | إدارة.المشاريع |
| 6 | | 3 | 9 | إدارة.الملفات.والسجلات |
| 6 | | 2 | 8 | الطباعة |
| 6 | | 2 | 8 | إدارة.الأفراد |
| 5 | | 3 | 8 | تقييم.الأداء |
| 5 | | 2 | 7 | التوثيق.الإلكتروني |
| 6 | | 1 | 7 | حل.المشكلات |
| 2 | | 4 | 6 | إدارة.الموارد.البشرية |
| 3 | 1 | 2 | 6 | قياس.وتقويم |
| 4 | | 1 | 5 | اتخاذ.القرار |
| 1 | | 4 | 5 | إدارة.المؤتمرات |
| 2 | | 3 | 5 | إدارة.الوقت |
| 3 | | | 3 | التحليل.البيئي |
| 1 | 1 | 1 | 3 | إدارة.الأزمات |
| 1 | | 2 | 3 | فن.المقابلات |
| | 1 | 1 | 2 | إدارة.المهام |
| 1 | 1 | | 2 | فن.التفاوض |
| 1 | | | 1 | اعداد.كشاف.تحليلي.للدوريات.والمؤتمرات |
| | | 1 | 1 | الإدارة.النوعية |
| | | 1 | 1 | فض.النزاعات |

ثالثا: مجال متطلبات الوظيفة

الجدول رقم (4): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بمهارات متطلبات الوظيفة:

| مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | التكرار | المهارات |
|-------------|---------------|--------|---------|--------------|
| 67 | | 88 | 155 | EXCEL |
| 90 | | 62 | 152 | WORD |
| 58 | 1 | 93 | 152 | لغة.إنجليزية |
| 74 | | 56 | 130 | INTERNET |
| 35 | | 59 | 94 | powerpoint |
| 18 | | 67 | 85 | Access |
| 1 | | | 1 | لغة.فرنسية |

رابعا: مجال الحاسوب المتقدم

الجدول رقم(5): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بمهارات حاسوبية متقدمة:

| مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | التكرار | المهارات |
|-------------|---------------|--------|---------|---------------------|
| 3 | | 3 | 6 | photo.shop |
| 1 | | 4 | 5 | Oracl |
| 3 | | 1 | 4 | windows2000 |
| 2 | | 1 | 3 | Outlook |
| 2 | | 1 | 3 | Web.Design |
| | 1 | 1 | 2 | arc.view |
| 1 | | 1 | 2 | Flash |
| 2 | | | 2 | Mcse |
| | 1 | 1 | 2 | إدارة.شبكات |
| 2 | | | 2 | صيانة.الحاسوب |
| 2 | | | 2 | صيانة.شبكات |
| 1 | | 1 | 2 | ماكنتوش |
| | | 1 | 1 | arc.Gis |
| | | 1 | 1 | CAN |
| | | 1 | 1 | Coral.Draw |
| | | 1 | 1 | Illustrator |
| | | 1 | 1 | JAVA |
| | | 1 | 1 | Operatin.System.Ctt |
| | | 1 | 1 | RHCE |
| | | 1 | 1 | sql.server |
| | | 1 | 1 | Unix |
| 1 | | | 1 | بناء.الشبكات |

خامسا: المجال المالي:

الجدول رقم (6): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بالمهارات المالية

| المهارات | التكرار | اساسية | مهارات مستجدة | مهارات عليا |
|---------------|---------|--------|---------------|-------------|
| إعداد موازنة | 33 | 14 | 1 | 18 |
| تحليل عطاء | 14 | 4 | 1 | 9 |
| تدقيق مالي | 10 | 5 | | 5 |
| إدارة المخزون | 8 | 1 | 2 | 5 |
| إدارة مالية | 7 | 4 | 1 | 2 |
| إدارة عقود | 3 | 2 | | 1 |
| برنامج بيسان | 2 | | | 2 |
| تحليل مالي | 2 | 1 | | 1 |
| تدقيق حسابات | 2 | | | 2 |
| تجنيد أموال | 1 | 1 | | |

سادسا: المجال التخصصي

الجدول رقم (7): درجة الحاجة التدريبية بناء على الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا فيما يتعلق بالمهارات التخصصية

| المهارات | التكرار | اساسية | مهارات مستجدة | مهارات عليا |
|---------------------------------|---------|--------|---------------|-------------|
| البحث العلمي | 25 | 10 | | 15 |
| قواعد بيانات | 15 | 7 | | 8 |
| تصميم ومنتاج | 12 | 7 | 1 | 4 |
| تقييم المنهاج | 8 | 1 | | 7 |
| مواصفات ومقاييس | 8 | 4 | | 4 |
| قوانين وتشريعات | 6 | 2 | 1 | 3 |
| تحليل المحتوى | 5 | 3 | | 2 |
| تصميم برامج تدريبية | 5 | 1 | | 4 |
| التشكيلات | 4 | 2 | | 2 |
| أوتوكاد | 3 | 3 | | |
| إعداد أوراق عمل | 3 | 1 | | 2 |
| بناء أدوات بحثية | 3 | 2 | 1 | |
| الخريطة المدرسية | 2 | 2 | | |
| الوصف الوظيفي والهيكلي التنظيمي | 2 | 2 | | |
| إدارة مكتبات | 2 | 1 | | 1 |
| بناء استثمارات احصائية | 2 | 2 | | |
| تصوير فتوغرافي | 2 | 1 | | 1 |
| نظام المحاكاة | 2 | 2 | | |
| التصنيف | 1 | | | 1 |
| امن حماية | 1 | | 1 | |

| المهارات | التكرار | اساسية | مهارات مستجدة | مهارات عليا |
|--|---------|--------|---------------|-------------|
| إدارة. المسوح. الدولية | 1 | | 1 | |
| إعداد. قوانين | 1 | | | 1 |
| إعداد. مخططات | 1 | | | 1 |
| بناء. نماذج. حوسبة. الاستثمارات. الاحصائية | 1 | | | 1 |
| تحرير. وتدقيق. لغوي | 1 | | | 1 |
| تطوير. قواعد. البيانات | 1 | 1 | | |
| تقييم. برامج | 1 | | 1 | |
| تقييم. كتب | 1 | | | 1 |

يتضح من الجداول السابقة ما يلي:

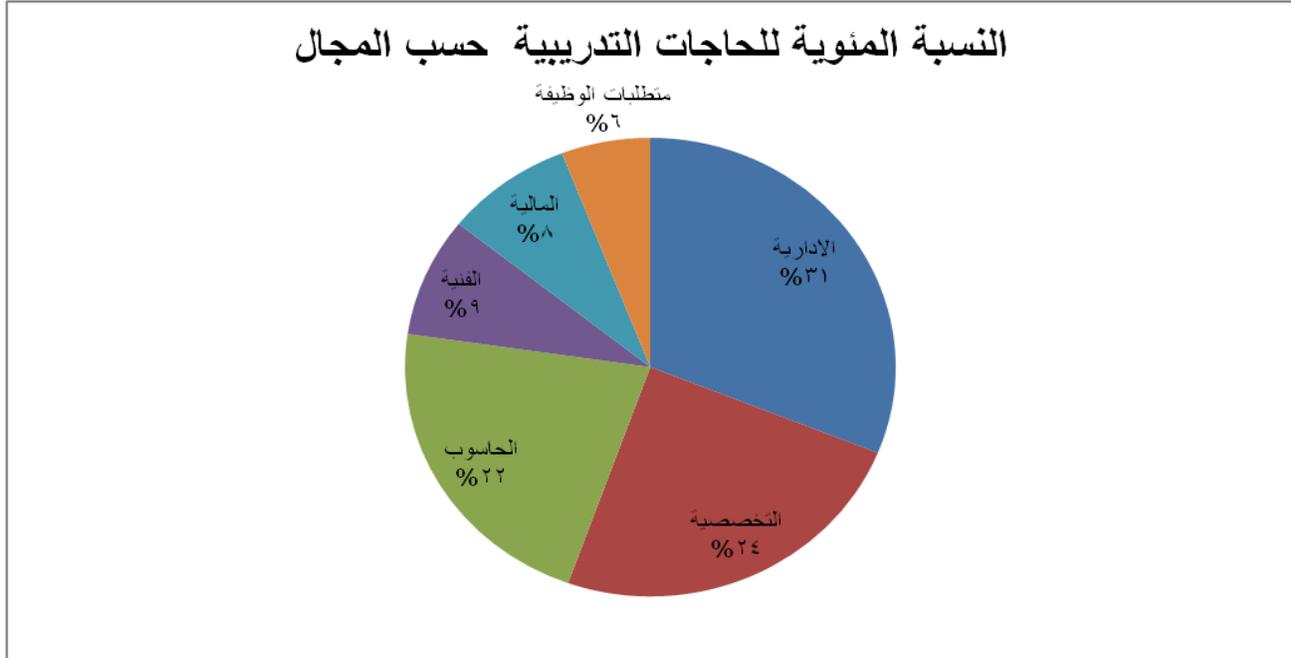
- 1- عدد المهام التي تحتاجها افراد العينه بناء علنا الوصف الوظيفي بلغت 114 مهمة .
- 2- مهام متطلبات الوظيفة درجة الحاجة لها كبير جدا لمختلف المسميات، ويوجد تقارب في التكرار فيما يتعلق بدرجة الحاجه فللمهارات الاساسية والمهارات العليا.
- 3- درجة الحاجة التدريبية للمهارات تختلف من شخص لآخر حسب المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ومجال العمل لادارة والوحد دة.
- 4- يوجد تفاوت في درجة الحاجة التدريبية علنا المهامات كما هو موضح في الجدول رقم (7):.

الجدول رقم (8): الحاجة التدريبية على المهارات وفق المجالات

| الرقم | المهارات | عددها |
|-------|-----------------|-------|
| 1 | الادارية | 37 |
| 2 | التخصصية | 29 |
| 3 | الحاسوب | 26 |
| 4 | الفنية | 10 |
| 5 | المالية | 10 |
| 6 | متطلبات الوظيفة | 7 |

والتمثيل البياني الاتي يبين درجة الحاجة التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي قطاع التعليم العام الضفة الغربية حسب المهارات مرتبة تنازليا.

شكل (1): درجة الحاجة التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي قطاع التعليم العام الضفة الغربية حسب المهارات مرتبة تنازليا.



والتمثيل البياني يمثل النسبة المئوية للحاجة للمهارات بالنسبة للمستجيبين حيث بلغت النسبة المئوية للحاجة للمهارات الادارية 31% وهي اعلاها يليها المهارات التخصصية 24%، الحاسوب 22%، المالية 8%، الفنية 9%، متطلبات الوظيفة 6%.

المهارات المطلوبة لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناء على مسمياتهم الوظيفية واصنافهم الوظيفية؟

تم تحليل استجابات المسميات الوظيفية المختلفة في كل ادارة عامة ووحدة بشكل مستقل للوقوف على ترتيب تلك الاحتياجات بهدف التعرف على اولويات التدريب حسب حاجة الادارة العامة بما ينسجم والوصف الوظيفي والمهام الموكلة لكل ادارة عامة ووحدة كما هو موضح في الجداول الاتية:

والجدول رقم (9): الاحتياجات التدريبية لوحدة مجلس الوزراء بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|----------------------|
| 4 | 1 | | 3 | لغة إنجليزية |
| 4 | 4 | | | WORD |
| 4 | 3 | | 1 | EXCEL |
| 4 | 1 | | 2 | Access |
| 4 | 1 | | | Powerpoint |
| 4 | 4 | | | INTERNET |
| 4 | 3 | | | كتابة تقارير |
| 4 | 3 | | 1 | إتصال وتواصل |
| 4 | 2 | | 1 | إرشافة وتوثيق |
| 4 | 3 | | | مراسلات |
| 4 | 2 | | | إدارة الفريق |
| 4 | | | | فن البرتكل والانترنت |
| 4 | 3 | 1 | | التخطيط الإستراتيجي |
| 4 | 2 | | | التوثيق الإلكتروني |
| 4 | 1 | | | الطباعة |
| 4 | 2 | | 1 | متابعة وتقييم |
| 4 | 1 | | | بناء أدوات بحثية |
| 4 | 1 | | | windows2000 |

والجدول رقم (10) : الاحتياجات التدريبية لوحدة الرقابة الداخلية بناء على الوصف الوظيفي

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------------|
| 6 | 1 | | 5 | لغة.إنجليزية |
| 6 | 1 | | 5 | WORD |
| 6 | 1 | | 5 | EXCEL |
| 6 | 1 | | 5 | Access |
| 6 | | | 1 | Powerpoint |
| 6 | | | 6 | INTERNET |
| 6 | 1 | | 3 | كتابة.تقارير |
| 6 | | | 1 | علاقات.عامة |
| 6 | 3 | | | إتصال.وتواصل |
| 6 | 1 | | | إدارة.الأفراد |
| 6 | 1 | | | مراسلات |
| 6 | 2 | | | حل.المشكلات |
| 6 | 1 | | 3 | التخطيط.الإجرائي |
| 6 | 1 | | 2 | إدارة.الملفات.والسجلات |
| 6 | 1 | | 2 | تدقيق.مالي |
| 6 | 2 | | 1 | إدارة.المخزون |
| 6 | 4 | | 2 | متابعة.وتقييم |

الجدول رقم (11) : درجة الحاجة التدريبية لوحدة التكافل بناء على الوصف الوظيفي

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------------|
| 3 | | | 3 | لغة إنجليزية |
| 3 | 1 | | 2 | WORD |
| 3 | 1 | | 2 | EXCEL |
| 3 | | | 3 | Access |
| 3 | 2 | | 1 | INTERNET |
| 3 | 2 | | | كتابة تقارير |
| 3 | 1 | | 1 | علاقات عامة |
| 3 | | | 1 | إتصال وتواصل |
| 3 | | | 1 | إرشفة وتوثيق |
| 3 | 1 | | | التخطيط الإجرائي |
| 3 | | | 1 | إدارة المعلومات |
| 3 | 1 | | 1 | إدارة الملفات والسجلات |
| 3 | 1 | | | إعداد موازنة |
| 3 | 1 | | 1 | تدقيق مالي |
| 3 | 2 | | 1 | متابعة وتقييم |
| 6 | 2 | | | التحليل البيئي |

الجدول رقم (12) يوضح الاحتياجات التدريبية وحدة القدس بناء على الوصف الوظيفي

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------------|
| 3 | 1 | | 2 | لغة إنجليزية |
| 3 | 2 | | 1 | WORD |
| 3 | | | 3 | EXCEL |
| 3 | | | 3 | Access |
| 3 | | | 3 | INTERNET |
| 3 | 1 | | 1 | كتابة تقارير |
| 3 | 2 | | 1 | إرشفة وتوثيق |
| 3 | 1 | | 1 | البحث العلمي |
| 3 | | 1 | 1 | إدارة الوقت |
| 3 | 1 | | | إدارة الفريق |
| 3 | 1 | | | فن البرتكول والإنترنت |
| 3 | | | 1 | كتابة مقترحات المشاريع |
| 3 | 1 | | | إدارة المشاريع |
| 3 | | | 1 | التخطيط الإجرائي |
| 3 | 1 | | | التخطيط الإستراتيجي |
| 3 | 2 | | | الإعلام والصحافة |
| 3 | 1 | | | إدارة الملفات والسجلات |
| 3 | | | 1 | إعداد موازنة |
| 3 | | | 1 | إدارة عقود |
| 3 | 1 | | | الطباعة |
| 3 | 1 | | 1 | متابعة وتقييم |

الجدول رقم (13) الاحتياجات التدريبية للدائرة القانونية بناء على الوصف الوظيفي

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|-----------------|
| 1 | | | 1 | لغة إنجليزية |
| 1 | | | 1 | WORD |
| 1 | | | 1 | EXCEL |
| 1 | | | 1 | Access |
| 1 | | | 1 | Powerpoint |
| 1 | | | 1 | INTERNET |
| 1 | 1 | | | مراسلات |
| 1 | 1 | | | إدارة الفريق |
| 1 | 1 | | | فض النزاعات |
| 1 | 1 | | | إعداد قوانين |
| 1 | 1 | | | قوانين وتشريعات |
| 1 | 1 | | | متابعة وتقييم |

الجدول رقم (14) الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للمناهج الانسانية والعلمية بناء على الوصف الوظيفي

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|-----------------------|
| 13 | 5 | | 8 | لغة إنجليزية |
| 13 | 8 | | 5 | WORD |
| 13 | 5 | | 8 | EXCEL |
| 13 | | | 4 | Access |
| 13 | | | 6 | Powerpoint |
| 13 | 11 | | 2 | INTERNET |
| 13 | 6 | | | كتابة تقارير |
| 13 | 3 | | 1 | علاقات عامة |
| 13 | 9 | | 1 | إتصال وتواصل |
| 13 | 7 | | | البحث العلمي |
| 13 | 1 | | | إدارة الإجتماعات |
| 13 | 1 | | 2 | التشبيك |
| 13 | 1 | | | اتخاذ القرار |
| 13 | 1 | | | حل المشكلات |
| 13 | 2 | | | مهارات تدريب |
| 13 | 3 | | | قيادة إدارية |
| 13 | 6 | | | إدارة الفريق |
| 13 | 6 | | 2 | التخطيط الإجرائي |
| 13 | 3 | | | التخطيط الإستراتيجي |
| 13 | 1 | | | إعداد موازنة |
| 13 | 13 | | | متابعة وتقييم |
| 13 | 2 | | 2 | إدارة الموارد البشرية |
| 13 | 7 | | 1 | تقييم المنهاج |
| 13 | 1 | | 2 | تحليل المحتوى |
| 13 | 2 | | 1 | إعداد أوراق عمل |
| 13 | | | 1 | إدارة شبكات |

والجدول رقم (15) يوضح درجة الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للمعهد الوطني بناء على الوصف الوظيفي للاحتياجات التدريبية الادارة العامة (المعهد الوطني للتدريب التربوي)

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------------|
| 19 | 11 | | 8 | لغة إنجليزية |
| 19 | 9 | | 5 | WORD |
| 19 | 7 | | 9 | EXCEL |
| 19 | 2 | | 3 | Access |
| 19 | 3 | | 3 | Powerpoint |
| 19 | 7 | | 5 | INTERNET |
| 19 | 4 | | 4 | كتابة تقارير |
| 19 | 2 | 1 | 1 | علاقات عامة |
| 19 | 8 | | 4 | إتصال وتواصل |
| 19 | 4 | | 3 | إرشافة وتوثيق |
| 19 | 1 | | | تحديد احتياجات |
| 19 | 1 | | 2 | البحث العلمي |
| 19 | 3 | | 1 | إدارة الإجتماعات |
| 19 | | | 1 | إدارة الوقت |
| 19 | 3 | | 1 | إدارة الأفراد |
| 19 | 1 | 1 | | مراسلات |
| 19 | 1 | 2 | | التشبيك |
| 19 | 2 | | 2 | مهارات تدريب |
| 19 | 3 | | 1 | قيادة إدارية |
| 19 | 4 | | | إدارة الفريق |
| 19 | 1 | | | كتابة مقترحات المشاريع |
| 19 | 2 | | 1 | إدارة المشاريع |
| 19 | 3 | 2 | 1 | فن البرتكول والإنترنت |
| 19 | 2 | | 2 | التخطيط الإجرائي |
| 19 | 2 | | 1 | التخطيط الإستراتيجي |
| 19 | 1 | | | فن التفاوض |
| 19 | | | 1 | الإعلام والصحافة |
| 19 | 1 | | 3 | إدارة المعلومات |
| 19 | | | 2 | التوثيق الإلكتروني |
| 19 | 2 | | 1 | إدارة مالية |
| 19 | 1 | | | تدقيق حسابات |
| 19 | 1 | | 1 | تحليل عطاء |
| 19 | | | 1 | إدارة عقود |
| 19 | 3 | | | إدارة المخزون |
| 19 | | | 1 | تصميم برامج تدريبية |
| 19 | 3 | | 1 | قواعد بيانات |
| 19 | 1 | | | صيانة الحاسوب |

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|-------------------------|
| 19 | | | 1 | الطباعة |
| 19 | 8 | | 4 | متابعة. وتقييم |
| 19 | | | 3 | إدارة. المؤتمرات |
| 19 | | | 1 | تصميم. ومنتاج |
| 19 | | | 1 | تقييم. الأداء |
| 19 | | | 1 | إدارة. الموارد. البشرية |
| 19 | | 1 | | قياس. وتقييم |
| 19 | 1 | | | بناء. الشبكات |
| 19 | 1 | | | إدارة. شبكات |
| 19 | 2 | | | صيانة. شبكات |
| 19 | 1 | | 1 | إدارة. مكتبات |
| 19 | | | 1 | بناء. أدوات. بحثية |
| 19 | 2 | | | Mcse |
| 19 | | | 1 | CAN |
| 19 | 2 | | | windows2000 |
| 19 | 1 | | | Flash |
| 19 | 1 | | 1 | Web.Design |
| 19 | | | 1 | Unix |
| 19 | | | 1 | Operatin.System.Ctt |
| 19 | | | 1 | RHCE |
| 19 | | | 1 | ماكنتوش |
| 19 | 1 | | 3 | Spss |
| 19 | | | 1 | JAVA |

والجدول رقم (16): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للتعليم العام بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------------|
| 10 | 3 | | 7 | لغة إنجليزية |
| 10 | 9 | | 1 | WORD |
| 10 | 4 | | 6 | EXCEL |
| 10 | 6 | | 4 | Powerpoint |
| 10 | 2 | | 2 | INTERNET |
| 10 | 2 | | 4 | كتابة تقارير |
| 10 | 1 | | 2 | علاقات عامة |
| 10 | 8 | | 2 | إتصال وتواصل |
| 10 | 2 | | | إرشافة وتوثيق |
| 10 | 2 | | | تحديد إحتياجات |
| 10 | | | 3 | البحث العلمي |
| 10 | 2 | | | إدارة الإجتماعات |
| 10 | 3 | | | مراسلات |
| 10 | 1 | | | التشبيك |
| 10 | | | 1 | اتخاذ القرار |
| 10 | | | 1 | حل المشكلات |
| 10 | | | 1 | مهارات تدريب |
| 10 | 2 | | 2 | إدارة الفريق |
| 10 | | | 2 | كتابة مقترحات المشاريع |
| 10 | 1 | | 1 | إدارة المشاريع |
| 10 | 2 | | | فن البرتكل والإنترنت |
| 10 | 2 | | 1 | التخطيط الإجرائي |
| 10 | | | 1 | التخطيط الإستراتيجي |
| 10 | 2 | | | إدارة المعلومات |
| 10 | | | 1 | إعداد موازنة |
| 10 | 6 | | 4 | متابعة وتقييم |
| 10 | 1 | | 1 | قياس وتقويم |
| 10 | | | 1 | windows2000 |
| 10 | 1 | | 1 | التشكيلات |

والجدول رقم (17): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للمتابعة الميدانية بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------|
| 3 | 1 | | 2 | لغة إنجليزية |
| 3 | 3 | | | WORD |
| 3 | 2 | | 1 | EXCEL |
| 3 | 2 | | 1 | Powerpoint |
| 3 | 3 | | | INTERNET |
| 3 | 1 | | 1 | كتابة تقارير |
| 3 | 1 | | | إتصال. وتواصل |
| 3 | | | 2 | تحديد احتياجات |
| 3 | 1 | | | إدارة الاجتماعات |
| 3 | 2 | | 1 | التخطيط الإجرائي |
| 3 | | | 1 | إدارة المعلومات |
| 3 | 1 | | | إعداد موازنة |
| 3 | | | 1 | البحث الإجرائي |
| 3 | | | 1 | الخريطة المدرسية |
| 3 | 2 | | 1 | متابعة وتقييم |
| 3 | 1 | | 1 | تقييم الأداء |
| 3 | 1 | | | التشكيلات |

الجدول رقم (18): الاحتياجات التدريبية لديوان الوزارة بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|-----------------------|
| 4 | | | 2 | لغة إنجليزية |
| 4 | | | 4 | WORD |
| 4 | | | 4 | EXCEL |
| 4 | | | 4 | Powerpoint |
| 4 | | | 4 | INTERNET |
| 4 | 1 | | | كتابة تقارير |
| 4 | 2 | | | إتصال. وتواصل |
| 4 | | | 1 | إرشافة وتوثيق |
| 4 | | 1 | | إدارة الوقت |
| 4 | | | 1 | إدارة الأفراد |
| 4 | 1 | | | إدارة الفريق |
| 4 | | | 1 | فن البرتكول والإنترنت |
| 4 | | 1 | | إدارة الأزمات |
| 4 | | 1 | | التخطيط الإستراتيجي |
| 4 | 2 | | | متابعة وتقييم |
| 4 | | | 1 | إدارة الموارد البشرية |
| 4 | | 1 | | إدارة المهام |
| 4 | | 1 | | امن حماية |
| 4 | | | | arc.view |

والجدول رقم (19) الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للتخطيط بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستعدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|---|
| 16 | 3 | | 11 | لغة إنجليزية |
| 16 | 12 | | | WORD |
| 16 | 11 | | 1 | EXCEL |
| 16 | 4 | | 7 | Access |
| 16 | 5 | | 3 | Powerpoint |
| 16 | 1 | | | INTERNET |
| 16 | 3 | | 4 | كتابة تقارير |
| 16 | 6 | | | اتصال وتواصل |
| 16 | 3 | | | إرشافة وتوثيق |
| 16 | 2 | | | تحديد احتياجات |
| 16 | | | 2 | البحث العلمي |
| 16 | | | 2 | مهارات تدريب |
| 16 | | | 2 | كتابة مقترحات المشاريع |
| 16 | | 1 | | إدارة المشاريع |
| 16 | 2 | | 5 | التخطيط الإداري |
| 16 | | | 1 | التخطيط الاستراتيجي |
| 16 | 2 | | 5 | إدارة المعلومات |
| 16 | 1 | | | التوثيق الإلكتروني |
| 16 | 1 | | | إعداد موازنة |
| 16 | | | 1 | إدارة مالية |
| 16 | | | 3 | قواعد بيانات |
| 16 | 2 | | | الطباعة |
| 16 | | | 1 | أوتوكاد |
| 16 | | | 1 | الخريطة المدرسية |
| 16 | 2 | | 4 | متابعة وتقييم |
| 16 | | | 2 | تصميم ومنتاج |
| 16 | 1 | | | تحليل المحتوى |
| 16 | | | 1 | فن المقابلات |
| 16 | | | 3 | صياغة المؤشرات |
| 16 | 3 | | 4 | Spss |
| 16 | | | 1 | arc.view |
| 16 | | | 1 | photo.shop |
| 16 | | | 1 | sql.server |
| 16 | | | 1 | arc.Gis |
| 16 | 1 | | | التصنيف |
| 16 | 1 | | | إعداد كشاف تحليلي للدوريات والمؤتمرات |
| 16 | 1 | | | بناء نماذج حوسبية الاستثمارات الإحصائية |
| 16 | | | 2 | بناء استثمارات إحصائية |
| 16 | | | 1 | تطوير قواعد البيانات |
| 16 | | | 1 | سياسات تربية |
| 16 | | | 2 | إعداد أدوات جمع المعلومات |
| 16 | 1 | | 2 | الوصف الوظيفي والهيكلي التنظيمي |
| 16 | | | 1 | التشكيلات |
| 16 | | | 2 | نظام المحاكاة |

الجدول رقم (20) الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للمشاريع بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|-------------------|
| 3 | 2 | | | لغة إنجليزية |
| 3 | 1 | | 2 | WORD |
| 3 | | | 3 | EXCEL |
| 3 | | | 3 | Access |
| 3 | | | 2 | Powerpoint |
| 3 | 2 | | 1 | INTERNET |
| 3 | 1 | | 1 | كتابة تقارير |
| 3 | 1 | | 1 | إتصال. وتواصل |
| 3 | 1 | | | إرشفة. وتوثيق |
| 3 | 1 | | | مهارات. تدريب |
| 3 | 2 | | | التخطيط. الإجرائي |
| 3 | | | 1 | إعداد. موازنة |
| 3 | 1 | | | برنامج. بيسان |
| 3 | 1 | | | تدقيق. مالي |
| 3 | | | 1 | تجنيد. أموال |
| 3 | | | 1 | تحليل. مالي |
| 3 | 1 | | 1 | متابعة. وتقييم |

الجدول رقم (21) الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للابنية بناء على الوصف الوظيفي

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|--------------------------|
| 5 | 2 | | 3 | لغة إنجليزية |
| 5 | 4 | | 1 | WORD |
| 5 | 2 | | 3 | EXCEL |
| 5 | 1 | | 3 | Access |
| 5 | 3 | | 1 | INTERNET |
| 5 | 3 | | 1 | كتابة تقارير |
| 5 | 4 | | 1 | إتصال. وتواصل |
| 5 | 1 | | | تحديد. إحتياجات |
| 5 | 1 | | | اتخاذ القرار |
| 5 | 1 | | | حل. المشكلات |
| 5 | 2 | | | كتابة. مقترحات. المشاريع |
| 5 | 1 | | | إدارة. الأزمات |
| 5 | 5 | | | التخطيط. الإجرائي |
| 5 | | 1 | | فن. التفاوض |
| 5 | 3 | | | إعداد. موازنة |
| 5 | 1 | | 1 | تدقيق. مالي |
| 5 | 2 | | | تحليل. عطاء |
| 5 | 1 | | | إدارة. عقود |
| 5 | 1 | | | إعداد. مخططات |
| 5 | | | 2 | أوتوكاد |
| 5 | 5 | | | متابعة. وتقييم |

الجدول رقم (22) الاحتياجات التدريبية الادارة العامة للوازم بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستعدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|--------------------|
| 8 | 2 | | 6 | لغة.انجليزية |
| 8 | 2 | | 6 | WORD |
| 8 | 3 | | 5 | EXCEL |
| 8 | 1 | | 7 | Access |
| 8 | 1 | | 6 | Powerpoint |
| 8 | 3 | | 5 | INTERNET |
| 8 | 6 | | 1 | كتابة.تقارير |
| 8 | 3 | | | اتصال.وتواصل |
| 8 | 1 | | 1 | ارشفة.وتوثيق |
| 8 | 3 | | | تحديد.احتياجات |
| 8 | 1 | | | ادارة.الفريق |
| 8 | 3 | | 3 | التخطيط.الاجرائي |
| 8 | 1 | | | ادارة.المعلومات |
| 8 | 1 | | | التوثيق.الالكتروني |
| 8 | 3 | | 5 | اعداد.موازنة |
| 8 | 3 | | | تحليل.عطاء |
| 8 | 2 | | | قواعد.بيانات |
| 8 | 3 | | 1 | مواصفات.ومقاييس |
| 8 | 2 | | 2 | قوانين.وتشريعات |
| 8 | 1 | | | البحث.الاجرائي |
| 8 | 3 | | 1 | متابعة.وتقييم |

الجدول رقم (23) الاحتياجات التدريبية للادارة العامة للكتب والمطبوعات بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستعدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------|
| 7 | 2 | | 5 | لغة.انجليزية |
| 7 | 2 | | 5 | WORD |
| 7 | 2 | | 5 | EXCEL |
| 7 | 1 | | 6 | Powerpoint |
| 7 | 3 | | 2 | INTERNET |
| 7 | 5 | | 1 | كتابة.تقارير |
| 7 | 2 | | | اتصال.وتواصل |
| 7 | 2 | | 1 | ارشفة.وتوثيق |
| 7 | 4 | | | تحديد.احتياجات |
| 7 | 1 | | | مراسلات |
| 7 | 2 | | | ادارة.الفريق |
| 7 | | 1 | | ادارة.المشاريع |
| 7 | 2 | | 3 | التخطيط.الاجرائي |
| 7 | 3 | | 2 | اعداد.موازنة |
| 7 | | 1 | | ادارة.مالية |
| 7 | 1 | | | تدقيق.حسابات |
| 7 | 1 | | | تحليل.مالي |
| 7 | 3 | | 1 | تحليل.عطاء |
| 7 | | 2 | | ادارة.المخزون |
| 7 | 2 | | 1 | الطباعة |
| 7 | 1 | | 2 | مواصفات.ومقاييس |
| 7 | | 1 | | قوانين.وتشريعات |
| 7 | 6 | | 1 | متابعة.وتقييم |

الجدول رقم (24) الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للإشراف بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------------|
| 2 | 2 | | | لغة إنجليزية |
| 2 | 1 | | 1 | WORD |
| 2 | 1 | | 1 | EXCEL |
| 2 | 1 | | 1 | Access |
| 2 | 1 | | 1 | Powerpoint |
| 2 | 1 | | 1 | INTERNET |
| 2 | 2 | | | كتابة تقارير |
| 2 | 1 | | | إتصال.وتواصل |
| 2 | 1 | | | إرشفة.وتوثيق |
| 2 | 2 | | | تحديد.إحتياجات |
| 2 | 1 | | | إدارة.الإجتماعات |
| 2 | 1 | | | إدارة.الفريق |
| 2 | 2 | | | كتابة.مقترحات.المشاريع |
| 2 | 2 | | | التخطيط.الإجرائي |
| 2 | 1 | | | التخطيط.الإستراتيجي |
| 2 | 2 | | | تصميم.برامج.تدريبية |
| 2 | 1 | | | متابعة.وتقييم |

الجدول رقم (25) الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للقياس والتقييم بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|--|
| 5 | 3 | | 1 | لغة إنجليزية |
| 5 | 3 | | 2 | WORD |
| 5 | | | 5 | EXCEL |
| 5 | | | 5 | Access |
| 5 | 2 | | 2 | INTERNET |
| 5 | 3 | | 2 | كتابة تقارير |
| 5 | 1 | | | علاقات.عامة |
| 5 | 1 | | | إتصال.وتواصل |
| 5 | | | 2 | إرشفة.وتوثيق |
| 5 | 1 | | | البحث.العلمي |
| 5 | | | 1 | إدارة.الإجتماعات |
| 5 | 2 | | | إدارة.الفريق |
| 5 | | | 1 | إدارة.الأزمات |
| 5 | 2 | | 3 | التخطيط.الإجرائي |
| 5 | | | 1 | إدارة.المعلومات |
| 5 | 1 | | | إعداد.موازنة |
| 5 | 1 | | | تصميم.برامج.تدريبية |
| 5 | | 1 | | تقييم.برامج |
| 5 | 1 | | 2 | متابعة.وتقييم |
| 5 | | | 3 | تصميم.ومنتاج |
| 5 | | | 1 | تحليل.المحتوى |
| 5 | 2 | | 1 | قياس.وتقويم |
| 5 | | | 1 | بناء.أدوات.بحثية |
| 5 | | 1 | | إدارة.المسوح.الدولية |
| 5 | | | 1 | Spss |
| 5 | | 1 | | الإشراف.على.دراسات.وطنية.لتقويم.البرامج.التربوية |

الجدول رقم (26): الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للإرشاد بناء على الوصف الوظيفي.

| المهارات | اساسية | مهارات متخصصة | مهارات طبا عيا | عدد أفراد العينة |
|------------------------|--------|---------------|----------------|------------------|
| لغة إنجليزية | 2 | | 3 | 5 |
| WORD | 2 | | 3 | 5 |
| EXCEL | 3 | | 2 | 5 |
| Access | 3 | | | 5 |
| Powerpoint | 1 | | 1 | 5 |
| INTERNET | 2 | | 3 | 5 |
| كتابة تقارير | 1 | | 3 | 5 |
| علاقات عامة | | | 2 | 5 |
| إتصال وتواصل | | | 2 | 5 |
| تحديد إحتياجات | | | 5 | 5 |
| البحث العلمي | | | 3 | 5 |
| إدارة الوقت | 1 | | | 5 |
| التشبيك | | 1 | | 5 |
| قيادة إدارية | 3 | | 2 | 5 |
| إدارة الفريق | 3 | | | 5 |
| كتابة مقترحات المشاريع | | 1 | | 5 |
| التخطيط الإجرائي | 3 | | 1 | 5 |
| التخطيط الإستراتيجي | 1 | | | 5 |
| إعداد موازنة | 1 | 1 | | 5 |
| إدارة مالية | 1 | | | 5 |
| تصميم برامج تدريبية | | | 1 | 5 |
| مهارات إشرافية | 1 | | | 5 |
| متابعة وتقييم | 3 | | 1 | 5 |
| تصميم ومنتاج | | | 1 | 5 |
| التفكير الإبداعي | | | 1 | 5 |
| إدارة المهام | 1 | | | 5 |
| الإدارة النوعية | 1 | | | 5 |
| photo.shop | | | 1 | 5 |

الجدول رقم (27) : الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للصحة المدرسية بناء على الوصف الوظيفي

| | | | | |
|---|---|---|---|------------------------|
| 4 | 1 | 1 | 2 | لغة إنجليزية |
| 4 | 2 | | 2 | WORD |
| 4 | 2 | | 2 | EXCEL |
| 4 | | | 3 | Access |
| 4 | 2 | | 2 | INTERNET |
| 4 | 1 | 1 | 1 | كتابة تقارير |
| 4 | 2 | | | علاقات عامة |
| 4 | 4 | | | إتصال وتواصل |
| 4 | 2 | | | تحديد إحتياجات |
| 4 | 1 | | | البحث العلمي |
| 4 | 1 | | | التشبيك |
| 4 | 1 | 1 | | مهارات تدريب |
| 4 | | 1 | | كتابة مقترحات المشاريع |
| 4 | 1 | | | إدارة المشاريع |
| 4 | 4 | | | التخطيط الإجرائي |
| 4 | | | 1 | إدارة المعلومات |
| 4 | 3 | | 1 | متابعة وتقييم |
| 4 | 1 | | | التحليل البيئي |
| 4 | | | 1 | Spss |

الجدول رقم (28) : الإحتياجات التدريبية للإدارة العامة للنشاطات المدرسية بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------------|
| 11 | 1 | | 10 | لغة إنجليزية |
| 11 | 5 | | 6 | WORD |
| 11 | 4 | | 7 | EXCEL |
| 11 | 4 | | 7 | Powerpoint |
| 11 | 4 | | 7 | INTERNET |
| 11 | 2 | | 2 | كتابة تقارير |
| 11 | 9 | | | علاقات عامة |
| 11 | 7 | | 1 | إتصال وتواصل |
| 11 | | | 2 | إرشافة وتوثيق |
| 11 | 2 | | 1 | تحديد إحتياجات |
| 11 | | | 1 | البحث العلمي |
| 11 | 1 | | | مهارات تدريب |
| 11 | 2 | | | إدارة الفريق |
| 11 | 5 | | 1 | كتابة مقترحات المشاريع |
| 11 | 6 | | 2 | التخطيط الإجرائي |
| 11 | 1 | | | إدارة المعلومات |
| 11 | 5 | | 1 | إعداد موازنة |
| 11 | 7 | | 2 | متابعة وتقييم |
| 11 | 2 | | 1 | تقييم الأداء |

الجدول رقم (29) : الإحتياجات التدريبية للإدارة العامة للعلوم التقنية بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|--------------|
| 2 | 2 | | | لغة إنجليزية |
| 2 | 1 | | 1 | WORD |

| | | | | |
|---|---|--|---|-----------------|
| 2 | 1 | | 1 | EXCEL |
| 2 | | | 2 | Access |
| 2 | | | 1 | Powerpoint |
| 2 | 2 | | | INTERNET |
| 2 | 1 | | | علاقات عامة |
| 2 | 2 | | | إتصال وتواصل |
| 2 | 1 | | | تحديد إحتياجات |
| 2 | 1 | | | إدارة الأفراد |
| 2 | 1 | | | التشبيك |
| 2 | 1 | | | مهارات تدريب |
| 2 | 1 | | | إدارة الفريق |
| 2 | | | 1 | مواصفات ومقاييس |
| 2 | 2 | | | متابعة وتقييم |

الجدول رقم (30) : درجة الحاجة التدريبية للادارة العامة للشؤون المالية بناء على الوصف الوظيفي

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|------------------|
| 4 | 1 | | 3 | لغة إنجليزية |
| 4 | 1 | | 3 | WORD |
| 4 | 2 | | 2 | EXCEL |
| 4 | | | 4 | Access |
| 4 | 1 | | 2 | Powerpoint |
| 4 | 3 | | 1 | INTERNET |
| 4 | 2 | | | كتابة تقارير |
| 4 | 3 | | | إتصال وتواصل |
| 4 | 1 | | 1 | مراسلات |
| 4 | 1 | | | التشبيك |
| 4 | 1 | | | قيادة إدارية |
| 4 | 1 | | 1 | التخطيط الإجرائي |
| 4 | 1 | | | إعداد موازنة |
| 4 | | | 1 | إدارة مالية |
| 4 | 1 | | | برنامج بيسان |
| 4 | 1 | | 2 | تدقيق مالي |
| 4 | | | 1 | تحليل عطاء |
| 4 | 3 | | | متابعة وتقييم |

الجدول رقم (31) : الإحتياجات التدريبية للادارة العامة للشؤون الادارية بناء على الوصف الوظيفي

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|--------------|
| 10 | 2 | | 3 | لغة إنجليزية |

| | | | | |
|----|---|--|---|--------------------------|
| 10 | 8 | | 2 | WORD |
| 10 | 7 | | 3 | EXCEL |
| 10 | 3 | | 4 | Access |
| 10 | 3 | | 5 | Powerpoint |
| 10 | 5 | | 5 | INTERNET |
| 10 | 4 | | 2 | كتابة تقارير |
| 10 | 6 | | 3 | إتصال. وتواصل |
| 10 | 3 | | 2 | إرشفة. وتوثيق |
| 10 | 1 | | | إدارة. الإجتماعات |
| 10 | 1 | | | إدارة. الأفراد |
| 10 | 5 | | 3 | مراسلات |
| 10 | 2 | | | اتخاذ القرار |
| 10 | 1 | | | قيادة. إدارية |
| 10 | 5 | | 1 | إدارة. الفريق |
| 10 | 2 | | 1 | فن. البرتقول. والإنترنت |
| 10 | 1 | | | التخطيط. الإجرائي |
| 10 | 1 | | | إدارة. الملفات. والسجلات |
| 10 | 2 | | 2 | قواعد. بيانات |
| 10 | 7 | | 2 | متابعة. وتقييم |
| 10 | 2 | | | تقييم. الأداء |
| 10 | 1 | | 1 | فن. المقابلات |
| 10 | 1 | | 3 | Oraci |

الجدول رقم (32) : الاحتياجات التدريبية للإدارة العامة للعلاقات الدولية بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد أفراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|----------------------|
| 10 | 5 | | 5 | لغة إنجليزية |
| 10 | 1 | | | لغة فرنسية |
| 10 | 4 | | 4 | WORD |
| 10 | 3 | | 6 | EXCEL |
| 10 | 1 | | 2 | Access |
| 10 | 4 | | 4 | Powerpoint |
| 10 | 5 | | 3 | INTERNET |
| 10 | 3 | | 3 | كتابة تقارير |
| 10 | 3 | | 4 | علاقات عامة |
| 10 | 4 | | 3 | إتصال وتواصل |
| 10 | 4 | | 2 | إرشفة وتوثيق |
| 10 | | 1 | | مراسلات |
| 10 | 2 | | 2 | فن البرتكل والإنترنت |
| 10 | | | 1 | التخطيط الإجرائي |
| 10 | 3 | | 4 | الإعلام والصحافة |
| 10 | | | 1 | إعداد موازنة |
| 10 | 4 | | 1 | متابعة وتقييم |
| 10 | 1 | | 1 | إدارة المؤتمرات |
| 10 | 1 | | | تحرير وتدقيق لغوي |
| 10 | 2 | 1 | | تصميم ومنتاج |
| 10 | 1 | | 1 | التفكير الإبداعي |
| 10 | 1 | | 1 | تصوير فتوغرافي |
| 10 | | | 1 | Illustrator |
| 10 | 2 | | 1 | Outlook |
| 10 | | | 1 | Flash |
| 10 | 1 | | | Web.Design |
| 10 | | | 1 | Coral.Draw |
| 10 | 1 | | | ماكنتوش |
| 10 | | | 1 | Oracl |
| 10 | 1 | | 3 | photo.shop |

الجدول رقم (33) : الاحتياجات التدريبية للادارة العامة للتقنيات التربوية بناء على الوصف الوظيفي.

| عدد افراد العينة | مهارات عليا | مهارات مستجدة | اساسية | المهارات |
|------------------|-------------|---------------|--------|-------------------|
| 6 | 5 | | 1 | لغة. إنجليزية |
| 6 | 5 | | 1 | WORD |
| 6 | 5 | | 1 | EXCEL |
| 6 | 4 | | 2 | Access |
| 6 | 3 | | 1 | Powerpoint |
| 6 | 6 | | | INTERNET |
| 6 | 2 | | 1 | كتابة. تقارير |
| 6 | 2 | | | إتصال. وتواصل |
| 6 | 2 | | | إرشفة. وتوثيق |
| 6 | 2 | | | تحديد. إحتياجات |
| 6 | 1 | | 1 | البحث. العلمي |
| 6 | 2 | | | حل. المشكلات |
| 6 | 2 | | 1 | مهارات. تدريب |
| 6 | 1 | | | إدارة. الفريق |
| 6 | 1 | | | إدارة. المشاريع |
| 6 | 3 | | 1 | التخطيط. الإجرائي |
| 6 | 1 | | 1 | تحليل. عطاء |
| 6 | 1 | | 2 | قواعد. بيانات |
| 6 | 1 | | | صيانة. الحاسوب |
| 6 | 5 | | | متابعة. وتقييم |
| 6 | 1 | | | تقييم. كتب |
| 6 | 1 | | | دراسات |

يتضح من الجداول السابقة ما يلي:

- 1- عدد الوحدات والادارات العامة التي شملتها الدراسة بلغت 26 ما بين ادارة عامة ووحدة.
- 2- يوجد تباين في عدد المهام المطلوبة حسب الوصف الوظيفي كادارة عامة وذلك ارجاعا لعدد افراد العينة التي شملتها الدراسة من كادارة عامة ووحدة .
- 3- مهام متطلبات الوظيفة يوجد طلب عليها من جميع افراد العينة فغلبا لادارات العامة والوحدات تو بشكلمتفاوت.
- 4- اغلب المهام المطلوبة حسب الوصف الوظيفي لادارات العامة متعلقة بمتطلبات الوظيفة يليها المهارات الادارية، والمالية، اما بقية المهام مط لوية بشكلفرد فيما يتعلق بالمهام التخصصية، الحاسوب، والفنية.
- 5- الاحتياجات التدريبية حسب المجال تختلف من ادارة عامة لآخر حسب المهام الوظيفية لادارة ما بين مهارة اساسية ومهارة عليا .

1) ما الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظرهم بناء على الوصف الوظيفي؟

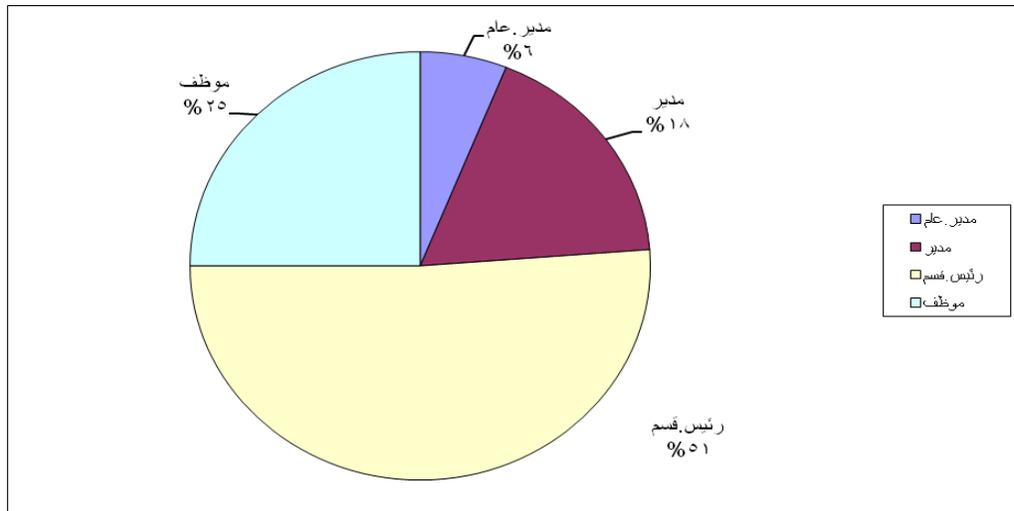
وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب المهارات العليا والأساسية والمستجدات كل مسمى والوظيفي وفقاً للمقياس المتبع في الدراسة.

لقد تم تفعيل 164 استمارة على الموظفين حيث مثلت العينة 6.1% مدير عام، 17.7% مدير، 51.2% رئيس قسم و 25% موظف (حيث مسمى موظف يشمل موظف إداري + سكرتيرة + مهندس + مبرمج + أي مسمى آخر غير الثلاث مسميات المدرجة لاحقاً {مدير عام، مدير، رئيس قسم}) من العينة و حسب الجدول التالي بالعدد والنسبة:

جدول رقم (34) عدد ونسبة الموظفين حسب المسمى الوظيفي للاستمارات المفعلة

| النسبة | العدد | المسمى الوظيفي |
|---------------|------------|----------------|
| 6.1% | 10 | مدير عام |
| 17.7% | 29 | مدير |
| 51.2% | 84 | رئيس قسم |
| 25.0% | 41 | موظف |
| 100.0% | 164 | المجموع |

شكل رقم (2): عدد ونسبة الموظفين حسب المسمى الوظيفي للاستمارات المفعلة



الاحتياجات التدريبية على مستوى المسميات الوظيفية كل على حدة والمبينة في العينة

جدول رقم (35) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة للمدير العام

| التكرار | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة | |
|---------|--------------|------------|--------------|-----------------------|-----|
| 10 | 0 | 6 | 4 | لغة إنجليزية | .1 |
| 10 | | 2 | 8 | EXCEL | .2 |
| 10 | | 6 | 4 | INTERNET | .3 |
| 9 | | 4 | 5 | WORD | .4 |
| 9 | 0 | 8 | 1 | اتصال وتواصل | .5 |
| 9 | | 9 | 0 | متابعة وتقييم | .6 |
| 7 | 0 | 6 | 1 | كتابة تقارير | .7 |
| 6 | | 1 | 5 | Access | .8 |
| 5 | | 2 | 3 | Power Point | .9 |
| 5 | 1 | 3 | 1 | التخطيط الإستراتيجي | .10 |
| 4 | 1 | 2 | 1 | علاقات عامة | .11 |
| 4 | 2 | 2 | 0 | التشبيك | .12 |
| 4 | | 4 | 0 | قيادة إدارية | .13 |
| 4 | | 4 | 0 | إدارة الفريق | .14 |
| 4 | 2 | 0 | 1 | فن البرتكول والإنترنت | .15 |
| 4 | | 3 | 1 | التخطيط الإجرائي | .16 |
| 4 | 0 | 3 | 1 | إعداد موازنة | .17 |
| 3 | | 3 | 0 | إدارة الاجتماعات | .18 |
| 2 | | 2 | 0 | أرشفة وتوثيق | .19 |
| 2 | | 2 | 0 | إدارة الأفراد | .20 |
| 2 | 1 | 1 | 0 | مراسلات | .21 |
| 2 | 0 | 2 | 0 | تحليل عطاء | .22 |
| 2 | | 2 | 0 | تقييم المنهاج | .23 |
| 1 | | 1 | 0 | تحديد احتياجات | .24 |
| 1 | | 1 | 0 | البحث العلمي | .25 |
| 1 | | 1 | 0 | اتخاذ القرار | .26 |
| 1 | | 1 | 0 | حل المشكلات | .27 |
| 1 | 0 | 1 | 0 | إدارة المشاريع | .28 |
| 1 | | 1 | 0 | التوثيق الإلكتروني | .29 |
| 1 | | 1 | 0 | مواصفات ومقاييس | .30 |
| 1 | 0 | 1 | 0 | قوانين وتشريعات | .31 |
| 1 | | 1 | 0 | البحث الإجرائي | .32 |
| 1 | | 1 | | التحليل البيئي | .33 |
| 1 | 0 | 1 | 0 | تصميم ومونتاج | .34 |
| 1 | | 1 | 0 | التفكير الإبداعي | .35 |
| 1 | | 1 | 0 | إدارة الموارد البشرية | .36 |
| 1 | | | 1 | الإدارة النوعية | .37 |
| 1 | | 1 | 0 | photo shop | .38 |

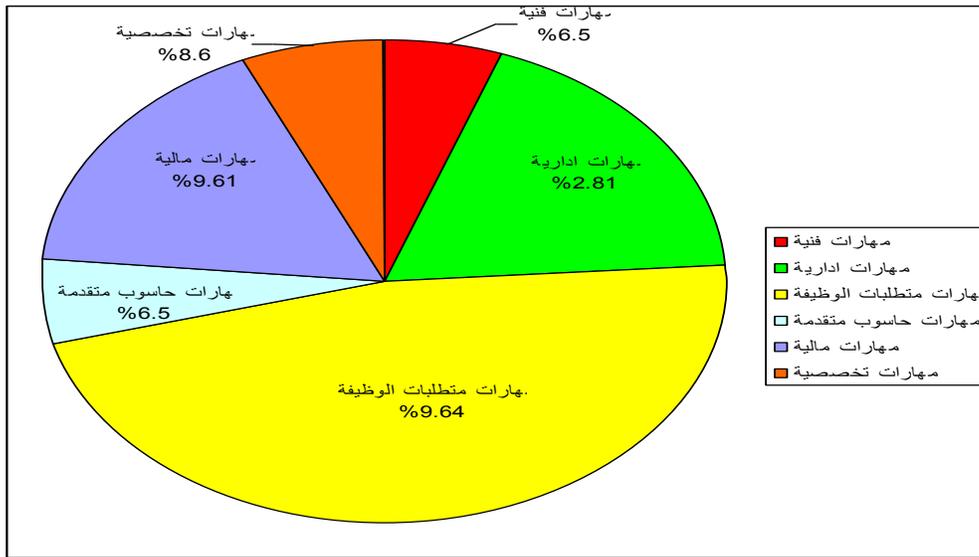
جدول رقم (36) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور للمدير العام

| مهارة عليا | مهارة مستجدة | مهارة أساسية | التكرار | المهارة المطلوبة |
|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| 1 | 0 | 0 | 1 | البحث الإجرائي |
| 1 | 0 | 0 | 1 | التفكير الإبداعي |
| 1 | 0 | 0 | 1 | متوسطات المحور الأول |
| 1 | 0 | 0 | 1 | اتخاذ القرار |
| 0 | 0 | 1 | 1 | الإدارة النوعية |
| 1 | 0 | 0 | 1 | التحليل البيئي |
| 3 | 0 | 1 | 4 | التخطيط الإجرائي |
| 3 | 1 | 1 | 5 | التخطيط الاستراتيجي |
| 2 | 2 | 0 | 4 | التشبيك |
| 1 | 0 | 0 | 1 | التوثيق الإلكتروني |
| 8 | 0 | 1 | 9 | إتصال وتواصل |
| 2 | 0 | 0 | 2 | إدارة الأفراد |
| 3 | 0 | 0 | 3 | إدارة الاجتماعات |
| 4 | 0 | 0 | 4 | إدارة الفريق |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة المشاريع |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة الموارد البشرية |
| 2 | 0 | 0 | 2 | إرشفة وتوثيق |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تحديد احتياجات |
| 1 | 0 | 0 | 1 | حل المشكلات |
| 2 | 1 | 1 | 4 | علاقات عامة |
| 0 | 2 | 1 | 4 | فن البرتوكول والإنترنت |
| 4 | 0 | 0 | 4 | قيادة إدارية |
| 6 | 0 | 1 | 7 | كتابة تقارير |
| 9 | 0 | 0 | 9 | متابعة وتقييم |
| 1 | 1 | 0 | 2 | مراسلات |
| 2.55 | 0.32 | 0.32 | 3.23 | متوسطات المحور الثاني |
| 1 | 0 | 5 | 6 | Access |
| 2 | 0 | 8 | 10 | EXCEL |
| 6 | 0 | 4 | 10 | INTERNET |
| 2 | 0 | 3 | 5 | Power Point |
| 4 | 0 | 5 | 9 | WORD |
| 6 | 0 | 4 | 10 | لغة إنجليزية |
| 3.50 | 0.00 | 4.83 | 8.33 | متوسطات المحور الثالث |
| 1 | 0 | 0 | 1 | photo shop |
| 1 | 0 | 0 | 1 | متوسطات المحور الرابع |
| 3 | 0 | 1 | 4 | إعداد موازنة |
| 2 | 0 | 0 | 2 | تحليل عطاء |
| 2.5 | 0 | 0.5 | 3 | متوسطات المحور الخامس |
| 1 | 0 | 0 | 1 | البحث العلمي |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تصميم ومونتاج |
| 2 | 0 | 0 | 2 | تقييم المنهاج |
| 1 | 0 | 0 | 1 | قوانين وتشريعات |
| 1 | 0 | 0 | 1 | مواصفات ومقاييس |
| 1.2 | 0 | 0 | 1.2 | متوسطات المحور السادس |
| 11.75 | 0.32 | 5.65 | 17.76 | مجموع المتوسطات العامة |

جدول رقم (37) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للمدير العام

| النسبة | المتوسط لمهارة عليا | المتوسط لمهارة مستجدة | المتوسط لمهارة أساسية | متوسط التكرارات | المحاور |
|--------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|------------------------|
| 5.6% | 1 | 0 | 0 | 1 | مهارات تقنية |
| 18.2% | 3 | 0 | 0 | 3 | مهارات إدارية |
| 46.9% | 4 | 0 | 5 | 8 | مهارات متطلبات الوظيفة |
| 5.6% | 1 | 0 | 0 | 1 | مهارات حاسوب متقدمة |
| 16.9% | 3 | 0 | 1 | 3 | مهارات مالية |
| 6.8% | 1 | 0 | 0 | 1 | مهارات تخصصية |

شكل رقم (3): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للمدير العام



مدير عام: تم رصد 38 مهارة للمدراء العامين على النحو التالي:

- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء العامين في العينة 100% وتتمثل في ثلاث مهارات (اللغة الإنجليزية "4 مهارة أساسية، 6 مهارة عليا"، الإكسل "8 مهارة أساسية، 2 مهارة عليا"، الانترنت "4 مهارة أساسية، 6 مهارة عليا").
- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء العامين في العينة 90% وتتمثل في ثلاث مهارات (Microsoft word "5 مهارة أساسية، 4 مهارة عليا"، اتصال وتواصل "1 مهارة أساسية، 8 مهارة عليا"، متابعة وتقييم "0 مهارة أساسية، 9 مهارة عليا").
- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء العامين في العينة (50% 70%) وتتمثل في كتابة تقارير، Access، Power Point، التخطيط الإستراتيجي.

ث- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء العامين في العينة (10% 40%) وتتمثل في باقي المهارات والتي عدد تكرارها اقل من 5 تكرارات.

ج- أما عن المحاور فقد احتل المحور الثالث (محور متطلبات الوظيفة) المركز الأول في الاحتياجات التدريبية بنسبة 46.9%، والمحور الثاني (المهارات الادارية) المركز الثاني بنسبة 18.2%، المحور الخامس (مهارات مالية)، ومن ثم المهارات التخصصية والفنية والحاسوب المتقدمة على التوالي.

2. مدير: كانت نتائج تحليل الاحتياجات للمدير على النحو التالي

جدول رقم (38) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة للمدير

| النسبة | المجموع | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة |
|--------|---------|--------------|------------|--------------|---------------------|
| 97% | 28 | 0 | 14 | 14 | 1. لغة إنجليزية |
| 93% | 27 | | 12 | 15 | 2. MICROSOFT WORD |
| 93% | 27 | | 6 | 21 | 3. EXCEL |
| 90% | 26 | | 13 | 13 | 4. INTERNET |
| 83% | 24 | 0 | 22 | 2 | 5. متابعة وتقييم |
| 55% | 16 | 0 | 4 | 12 | 6. PowerPoint |
| 55% | 16 | 0 | 16 | 0 | 7. اتصال وتواصل |
| 55% | 16 | 0 | 15 | 1 | 8. التخطيط الإجرائي |
| 52% | 15 | 0 | 14 | 1 | 9. كتابة تقارير |
| 48% | 14 | 0 | 2 | 12 | 10. Access |
| 38% | 11 | 0 | 10 | 1 | 11. إدارة الفريق |
| 31% | 9 | 1 | 5 | 3 | 12. إعداد موازنة |
| 28% | 8 | 0 | 7 | 1 | 13. علاقات عامة |
| 17% | 5 | 0 | 2 | 3 | 14. أرشفة وتوثيق |
| 17% | 5 | 0 | 4 | 1 | 15. البحث العلمي |
| 17% | 5 | 1 | 4 | 0 | 16. إدارة المشاريع |

أ- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء في العينة (3% 14%) وتتمثل في المهارات المطلوبة لاقبل من 5 تكرارات من العينة حسب الجدول التالي :

جدول رقم (39) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة للمدير

| النسبة | المجموع | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة | |
|--------|---------|--------------|------------|--------------|--|-----|
| 14% | 4 | 0 | 4 | 0 | تحديد إحتياجات | .17 |
| 14% | 4 | 0 | 4 | 0 | قيادة إدارية | .18 |
| 14% | 4 | 0 | 3 | 1 | تحليل عطاء | .19 |
| 10% | 3 | 0 | 3 | 0 | مراسلات | .20 |
| 10% | 3 | 0 | 3 | 0 | حل المشكلات | .21 |
| 10% | 3 | 0 | 2 | 1 | التخطيط الإستراتيجي | .22 |
| 10% | 3 | 1 | 2 | 0 | إدارة المخزون | .23 |
| 7% | 2 | 0 | 1 | 1 | إدارة الاجتماعات | .24 |
| 7% | 2 | 0 | 1 | 1 | إدارة الأفراد | .25 |
| 7% | 2 | 0 | 1 | 1 | التشبيك | .26 |
| 7% | 2 | 1 | 1 | 0 | كتابة مقترحات المشاريع | .27 |
| 7% | 2 | 0 | 2 | 0 | الإعلام والصحافة | .28 |
| 7% | 2 | 0 | 2 | 0 | التوثيق الإلكتروني | .29 |
| 7% | 2 | 1 | 1 | 0 | إدارة مالية | .30 |
| 7% | 2 | 0 | 1 | 1 | إدارة عقود | .31 |
| 7% | 2 | 0 | 1 | 1 | قوانين وتشريعات | .32 |
| 7% | 2 | 0 | 2 | 0 | التحليل البيئي | .33 |
| 7% | 2 | 0 | 1 | 1 | تقييم الأداء | .34 |
| 3% | 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة الوقت | .35 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | اتخاذ القرار | .36 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | مهارات تدريب | .37 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | إدارة الأزمات | .38 |
| 3% | 1 | 1 | 0 | 0 | فن التفاوض | .39 |
| 3% | 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة المعلومات | .40 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | فض النزاعات | .41 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | تدقيق مالي | .42 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | الطباعة | .43 |
| 3% | 1 | 0 | 0 | 1 | مواصفات ومقاييس | .44 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | إعداد قوانين | .45 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | إدارة المؤتمرات | .46 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | تحرير وتدقيق لغوي | .47 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | تقييم المنهاج | .48 |
| 3% | 1 | 1 | 0 | 0 | إدارة المسوح الدولية | .49 |
| 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | Outlook | .50 |
| 3% | 1 | 1 | 0 | 0 | الإشراف على دراسات وطنية لتقويم البرامج التربوية | .51 |

جدول رقم (40) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور للمدير

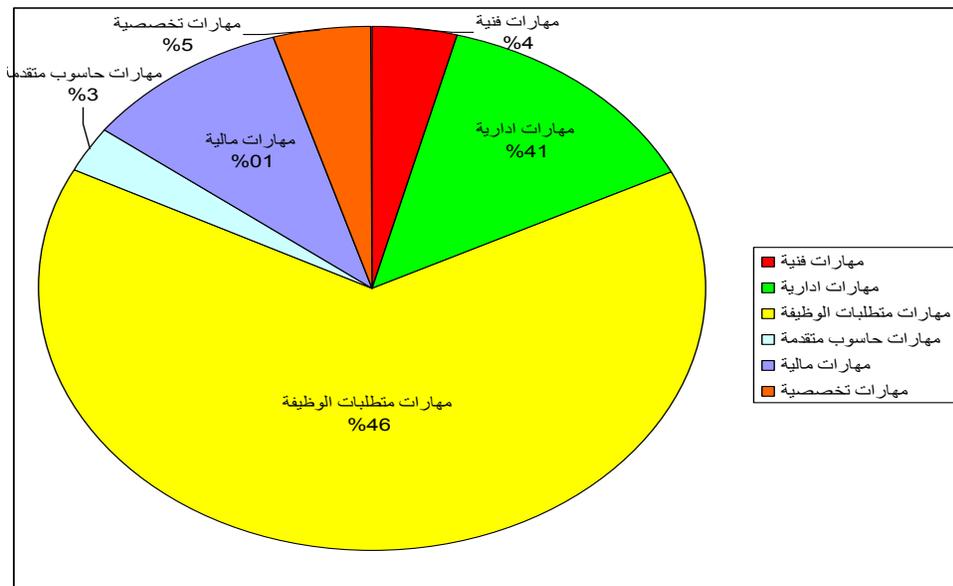
| مهارة عليا | مهارة مستجدة | مهارة أساسية | التكرار | المهارة المطلوبة |
|-------------|--------------|--------------|-------------|--|
| 0 | 1 | 0 | 1 | الإشراف على دراسات وطنية لتقويم البرامج التربوية |
| 2 | 0 | 0 | 2 | الإعلام والصحافة |
| 1 | 0.5 | 0 | 1.5 | متوسطات المحور الأول |
| 1 | 0 | 0 | 1 | اتخاذ القرار |
| 2 | 0 | 0 | 2 | التحليل البيئي |
| 15 | 0 | 1 | 16 | التخطيط الإجرائي |
| 2 | 0 | 1 | 3 | التخطيط الإستراتيجي |
| 1 | 0 | 1 | 2 | التشبيك |
| 2 | 0 | 0 | 2 | التوثيق الإلكتروني |
| 1 | 0 | 0 | 1 | الطباعة |
| 16 | 0 | 0 | 16 | اتصال وتواصل |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة الأزمات |
| 1 | 0 | 1 | 2 | إدارة الأفراد |
| 1 | 0 | 1 | 2 | إدارة الاجتماعات |
| 10 | 0 | 1 | 11 | إدارة الفريق |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة المؤتمرات |
| 4 | 1 | 0 | 5 | إدارة المشاريع |
| 0 | 0 | 1 | 1 | إدارة المعلومات |
| 0 | 0 | 1 | 1 | إدارة الوقت |
| 2 | 0 | 3 | 5 | أرشفة وتوثيق |
| 4 | 0 | 0 | 4 | تحديد احتياجات |
| 1 | 0 | 1 | 2 | تقييم الأداء |
| 3 | 0 | 0 | 3 | حل المشكلات |
| 7 | 0 | 1 | 8 | علاقات عامة |
| 1 | 0 | 0 | 1 | فض النزاعات |
| 0 | 1 | 0 | 1 | فن التفاوض |
| 4 | 0 | 0 | 4 | قيادة إدارية |
| 14 | 0 | 1 | 15 | كتابة تقارير |
| 1 | 1 | 0 | 2 | كتابة مقترحات المشاريع |
| 22 | 0 | 2 | 24 | متابعة وتقييم |
| 3 | 0 | 0 | 3 | مراسلات |
| 1 | 0 | 0 | 1 | مهارات تدريب |
| 4.17 | 0.10 | 0.55 | 4.83 | متوسطات المحور الثاني |
| 2 | 0 | 12 | 14 | Access |
| 6 | 0 | 21 | 27 | EXCEL |
| 13 | 0 | 13 | 26 | INTERNET |
| 4 | 0 | 12 | 16 | PowerPoint |
| 12 | 0 | 15 | 27 | WORD |
| 14 | 0 | 14 | 28 | لغة إنجليزية |
| 8.5 | 0 | 14.5 | 23 | متوسطات المحور الثالث |
| 1 | 0 | 0 | 1 | Outlook |
| 1 | 0 | 0 | 1 | متوسطات المحور الرابع |
| 2 | 1 | 0 | 3 | إدارة المخزون |
| 1 | 0 | 1 | 2 | إدارة عقود |
| 1 | 1 | 0 | 2 | إدارة مالية |
| 5 | 1 | 3 | 9 | إعداد موازنة |
| 3 | 0 | 1 | 4 | تحليل عطاء |

| مهارة عليا | مهارة مستجدة | مهارة أساسية | التكرار | المهارة المطلوبة |
|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| 1 | 0 | 0 | 1 | تدقيق مالي |
| 2.17 | 0.5 | 0.83 | 3.5 | متوسطات المحور الخامس |
| 4 | 0 | 1 | 5 | البحث العلمي |
| 0 | 1 | 0 | 1 | إدارة المسوح الدولية |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إعداد قوانين |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تحرير وتدقيق لغوي |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تقييم المنهاج |
| 1 | 0 | 1 | 2 | قوانين وتشريعات |
| 0 | 0 | 1 | 1 | مواصفات ومقاييس |
| 1.14 | 0.14 | 0.43 | 1.71 | متوسطات المحور السادس |
| 17.98 | 1.246 | 16.31 | 35.54 | مجموع المتوسطات العامة |

جدول رقم (41) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للمدير

| النسبة | المتوسط لمهارة عليا | المتوسط لمهارة مستجدة | المتوسط لمهارة أساسية | التكرارات | المحاور |
|--------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|------------------------|
| 4.2% | 1 | 1 | 0 | 2 | مهارات تقنية |
| 13.6% | 4 | 0 | 1 | 5 | مهارات إدارية |
| 64.7% | 9 | 0 | 15 | 23 | مهارات متطلبات الوظيفة |
| 2.8% | 1 | 0 | 0 | 1 | مهارات حاسوب متقدمة |
| 9.8% | 2 | 1 | 1 | 4 | مهارات مالية |
| 4.8% | 1 | 0 | 0 | 2 | مهارات تخصصية |

شكل رقم (4) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للمدير



2. مدير: تم رصد 51 مهارة للمدراء على النحو التالي:

أ- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء في العينة 97% وتتمثل في ثلاث مهارات (اللغة الإنجليزية "14 مهارة أساسية، 14 مهارة عليا).

ب- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء في العينة 93% وتتمثل في مهارتين (Microsoft word "15 مهارة أساسية، 12 مهارة عليا"، اكسل "21 مهارة أساسية، 6 مهارة عليا").

ت- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء في العينة (83% 90%) وتتمثل في (الانترنت، والمتابعة والتقييم)

ث- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء في العينة (55% 17%) وتتمثل في المهارات المطلوبة لأكثر من 5 تكرارات من العينة.

ج- بلغت الاحتياجات التدريبية للمدراء في العينة (17% 3%) وتتمثل في المهارات المطلوبة لأقل من 5 تكرارات من العينة.

ح- أما عن المحاور فقد احتل المحور الثالث (محور متطلبات الوظيفة) المركز الأول في الاحتياجات التدريبية بنسبة 64.7%، والمحور الثاني (المهارات الإدارية) المركز الثاني بنسبة 13.6%، والمحور الخامس (مهارات مالية) بنسبة 9.8%، ومن ثم المهارات التخصصية والفنية والحاسوب المتقدمة على التوالي.

3. رئيس قسم: تم رصد النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (42) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة لرئيس القسم

| النسبة | المجموع | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة | |
|--------|---------|--------------|------------|--------------|------------------|-----|
| 98% | 82 | | 51 | 31 | MICROSOFT WORD | 1. |
| 98% | 82 | | 41 | 41 | EXCEL | 2. |
| 93% | 78 | 1 | 32 | 45 | لغة إنجليزية | 3. |
| 86% | 72 | | 45 | 27 | INTERNET | 4. |
| 76% | 64 | | 40 | 24 | متابعة وتقييم | 5. |
| 70% | 59 | 1 | 36 | 22 | كتابة تقارير | 6. |
| 62% | 52 | | 20 | 32 | PowerPoint | 7. |
| 60% | 50 | 0 | 37 | 13 | إتصال وتواصل | 8. |
| 57% | 48 | | 27 | 21 | التخطيط الإجرائي | 9. |
| 51% | 43 | | 11 | 32 | Access | 10. |
| 26% | 22 | | 19 | 3 | تحديد احتياجات | 11. |
| 21% | 18 | 0 | 8 | 10 | إعداد موازنة | 12. |
| 20% | 17 | | 11 | 6 | أرشفة وتوثيق | 13. |

| النسبة | المجموع | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة | |
|--------|---------|--------------|------------|--------------|------------------------|-----|
| 19% | 16 | 0 | 13 | 3 | علاقات عامة | .14 |
| 19% | 16 | | 11 | 5 | إدارة الفريق | .15 |
| 18% | 15 | | 9 | 6 | البحث العلمي | .16 |
| 18% | 15 | 1 | 9 | 5 | كتابة مقترحات المشاريع | .17 |
| 15% | 13 | 2 | 7 | 4 | مهارات تدريب | .18 |
| 13% | 11 | | 4 | 7 | إدارة المعلومات | .19 |
| 11% | 9 | 1 | 5 | 3 | مراسلات | .20 |
| 11% | 9 | 0 | 5 | 4 | فن البرتكول والإنترنت | .21 |
| 11% | 9 | | 4 | 5 | تدقيق مالي | .22 |
| 10% | 8 | | 4 | 4 | قواعد بيانات | .23 |
| 8% | 7 | 0 | 2 | 5 | تصميم ومونتاج | .24 |
| 7% | 6 | | 3 | 3 | إدارة الملفات والسجلات | .25 |
| 7% | 6 | 1 | 3 | 2 | تحليل عطاء | .26 |
| 7% | 6 | | 4 | 2 | تقييم الأداء | .27 |
| 7% | 6 | | 2 | 4 | Spss | .28 |
| 6% | 5 | | 2 | 3 | الإعلام والصحافة | .29 |
| 6% | 5 | | 3 | 2 | مواصفات ومقاييس | .30 |
| 6% | 5 | | 2 | 3 | تحليل المحتوى | .31 |
| 6% | 5 | 1 | 2 | 2 | قياس وتقويم | .32 |
| 5% | 4 | | 3 | 1 | إدارة الاجتماعات | .33 |
| 5% | 4 | 1 | 3 | 0 | التشبيك | .34 |
| 5% | 4 | 1 | 1 | 2 | التخطيط الإستراتيجي | .35 |
| 5% | 4 | | 3 | 1 | تصميم برامج تدريبية | .36 |
| 5% | 4 | | 0 | 4 | إدارة المؤتمرات | .37 |
| 5% | 4 | | 1 | 3 | إدارة الموارد البشرية | .38 |
| 5% | 4 | | 2 | 2 | التشكيلات | .39 |
| 4% | 3 | | 2 | 1 | إدارة الأفراد | .40 |
| 4% | 3 | | 2 | 1 | اتخاذ القرار | .41 |
| 4% | 3 | | 2 | 1 | حل المشكلات | .42 |
| 4% | 3 | | 0 | 3 | قيادة إدارية | .43 |
| 4% | 3 | 0 | 1 | 2 | إدارة المشاريع | .44 |
| 4% | 3 | | 2 | 1 | التوثيق الإلكتروني | .45 |
| 4% | 3 | 1 | 1 | 1 | قوانين وتشريعات | .46 |
| 4% | 3 | | 2 | 1 | تقييم المنهاج | .47 |
| 4% | 3 | | 2 | 1 | إعداد أوراق عمل | .48 |
| 2% | 2 | 2 | | 0 | إدارة الوقت | .49 |
| 2% | 2 | | 2 | | برنامج بيسان | .50 |
| 2% | 2 | | 1 | 1 | تحليل مالي | .51 |
| 2% | 2 | 1 | 0 | 1 | إدارة المخزون | .52 |
| 2% | 2 | | 1 | 1 | الطباعة | .53 |
| 2% | 2 | | | 2 | اوتوكاد | .54 |
| 2% | 2 | 1 | | 1 | إدارة المهام | .55 |
| 2% | 2 | | 2 | 0 | Windows 2000 | .56 |

| النسبة | المجموع | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة | |
|--------|---------|--------------|------------|--------------|---------------------------------------|-----|
| 2% | 2 | | 1 | 1 | Outlook | .57 |
| 2% | 2 | | 0 | 2 | Photo shop | .58 |
| 1% | 1 | | 1 | | لغة فرنسية | .59 |
| 1% | 1 | 1 | 0 | 0 | إدارة الأزمات | .60 |
| 1% | 1 | 0 | 1 | | فن التفاوض | .61 |
| 1% | 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة مالية | .62 |
| 1% | 1 | | 1 | | تدقيق حسابات | .63 |
| 1% | 1 | | | 1 | تجنيد أموال | .64 |
| 1% | 1 | | 0 | 1 | إدارة عقود | .65 |
| 1% | 1 | | 1 | | صيانة الحاسوب | .66 |
| 1% | 1 | | | 1 | مهارات إشرافية | .67 |
| 1% | 1 | | 1 | | إعداد مخططات | .68 |
| 1% | 1 | 1 | | | تقييم برامج | .69 |
| 1% | 1 | | 0 | 1 | البحث الإجرائي | .70 |
| 1% | 1 | | | 1 | الخريطة المدرسية | .71 |
| 1% | 1 | | 1 | | تقييم كتب | .72 |
| 1% | 1 | | 1 | | دراسات | .73 |
| 1% | 1 | | 1 | 0 | التفكير الإبداعي | .74 |
| 1% | 1 | | 1 | 0 | إدارة مكثبات | .75 |
| 1% | 1 | | 0 | 1 | فن المقابلات | .76 |
| 1% | 1 | | | 1 | صياغة المؤشرات | .77 |
| 1% | 1 | | 0 | 1 | بناء أدوات بحثية | .78 |
| 1% | 1 | | 1 | | Mcse | .79 |
| 1% | 1 | | 0 | 1 | Web Design | .80 |
| 1% | 1 | | | 1 | Operatin System Ctt | .81 |
| 1% | 1 | | | 1 | JAVA | .82 |
| 1% | 1 | 1 | | | امن حماية | .83 |
| 1% | 1 | 1 | | 0 | arc view | .84 |
| 1% | 1 | | 1 | | التصنيف | .85 |
| 1% | 1 | | 1 | | إعداد كشاف تحليلي للدوريات والمؤتمرات | .86 |
| 1% | 1 | | | 1 | بناء استمارات إحصائية | .87 |
| 1% | 1 | | 0 | 1 | إعداد أدوات جمع المعلومات | .88 |
| 1% | 1 | | | 1 | الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي | .89 |
| 1% | 1 | | | 1 | نظام المحاكاة | .90 |

جدول (43) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور لرئيس القسم

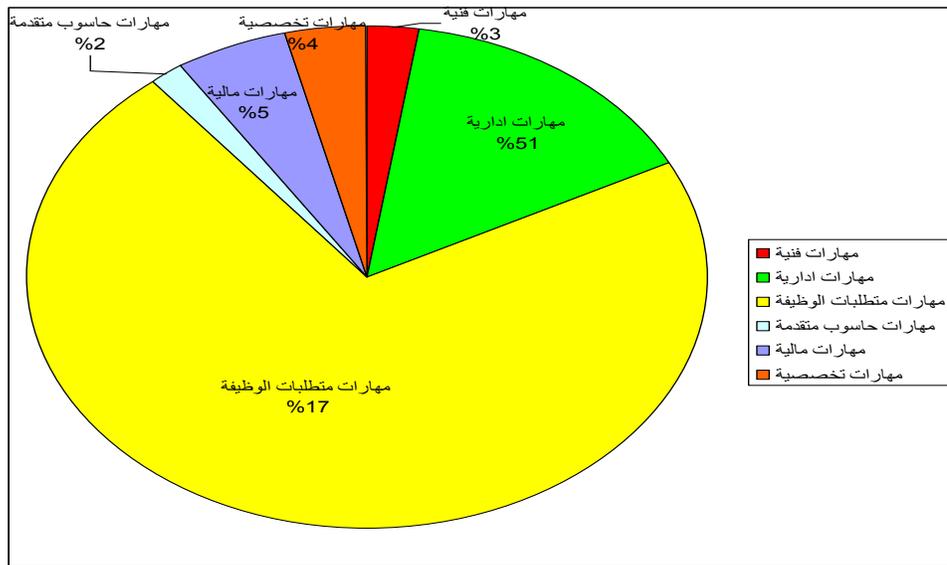
| مهارة عليا | مهارة مستجدة | مهارة أساسية | التكرار | المهارة المطلوبة |
|------------|--------------|--------------|---------|---------------------------------------|
| 2 | 0 | 4 | 6 | Spss |
| 0 | 0 | 1 | 1 | إعداد أدوات جمع المعلومات |
| 2 | 0 | 3 | 5 | الإعلام والصحافة |
| 0 | 0 | 1 | 1 | البحث الإجرائي |
| 1 | 0 | 0 | 1 | التفكير الإبداعي |
| 1 | 0 | 0 | 1 | دراسات |
| 0 | 0 | 1 | 1 | صياغة المؤشرات |
| 0 | 0 | 1 | 1 | مهارات إشرافية |
| 2 | 0 | 1 | 3 | اتخاذ القرار |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إعداد كشاف تحليلي للدوريات والمؤتمرات |
| 27 | 0 | 21 | 48 | التخطيط الإجرائي |
| 1 | 1 | 2 | 4 | التخطيط الإستراتيجي |
| 3 | 1 | 0 | 4 | التشبيك |
| 2 | 0 | 1 | 3 | التوثيق الإلكتروني |
| 1 | 0 | 1 | 2 | الطباعة |
| 37 | 0 | 13 | 50 | اتصال وتواصل |
| 0 | 1 | 0 | 1 | إدارة الأزمات |
| 2 | 0 | 1 | 3 | إدارة الأفراد |
| 3 | 0 | 1 | 4 | إدارة الاجتماعات |
| 11 | 0 | 5 | 16 | إدارة الفريق |
| 0 | 0 | 4 | 4 | إدارة المؤتمرات |
| 1 | 0 | 2 | 3 | إدارة المشاريع |
| 4 | 0 | 7 | 11 | إدارة المعلومات |
| 3 | 0 | 3 | 6 | إدارة الملفات والسجلات |
| 0 | 1 | 1 | 2 | إدارة المهام |
| 1 | 0 | 3 | 4 | إدارة الموارد البشرية |
| 0 | 2 | 0 | 2 | إدارة الوقت |
| 11 | 0 | 6 | 17 | أرشفة وتوثيق |
| 19 | 0 | 3 | 22 | تحديد احتياجات |
| 4 | 0 | 2 | 6 | تقييم الأداء |
| 2 | 0 | 1 | 3 | حل المشكلات |
| 13 | 0 | 3 | 16 | علاقات عامة |
| 5 | 0 | 4 | 9 | فن البرتوكول والإنترنت |
| 1 | 0 | 0 | 1 | فن التفاوض |
| 0 | 0 | 1 | 1 | فن المقابلات |
| 0 | 0 | 3 | 3 | قيادة إدارية |
| 2 | 1 | 2 | 5 | قياس وتقييم |
| 36 | 1 | 22 | 59 | كتابة تقارير |
| 9 | 1 | 5 | 15 | كتابة مقترحات المشاريع |
| 40 | 0 | 24 | 64 | متابعة وتقييم |
| 5 | 1 | 3 | 9 | مراسلات |
| 7 | 2 | 4 | 13 | مهارات تدريب |
| 11 | 0 | 32 | 43 | Access |
| 41 | 0 | 41 | 82 | EXCEL |
| 45 | 0 | 27 | 72 | INTERNET |
| 20 | 0 | 32 | 52 | PowerPoint |
| 51 | 0 | 31 | 82 | WORD |
| 32 | 1 | 45 | 78 | لغة إنجليزية |
| 1 | 0 | 0 | 1 | لغة فرنسية |

| مهارة عليا | مهارة مستجدة | مهارة أساسية | التكرار | المهارة المطلوبة |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| 0 | 1 | 0 | 1 | arc view |
| 0 | 0 | 1 | 1 | JAVA |
| 1 | 0 | 0 | 1 | Mcse |
| 0 | 0 | 1 | 1 | Operating System Ctt |
| 1 | 0 | 1 | 2 | Outlook |
| 0 | 0 | 2 | 2 | photo shop |
| 0 | 0 | 1 | 1 | Web Design |
| 2 | 0 | 0 | 2 | windows2000 |
| 1 | 0 | 0 | 1 | صيانة الحاسوب |
| 0 | 1 | 1 | 2 | إدارة المخزون |
| 0 | 0 | 1 | 1 | إدارة عقود |
| 0 | 0 | 1 | 1 | إدارة مالية |
| 8 | 0 | 10 | 18 | إعداد موازنة |
| 2 | 0 | 0 | 2 | برنامج بيسان |
| 0 | 0 | 1 | 1 | تجنيد أموال |
| 3 | 1 | 2 | 6 | تحليل عطاء |
| 1 | 0 | 1 | 2 | تحليل مالي |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تدقيق حسابات |
| 4 | 0 | 5 | 9 | تدقيق مالي |
| 9 | 0 | 6 | 15 | البحث العلمي |
| 2 | 0 | 2 | 4 | التشكيلات |
| 1 | 0 | 0 | 1 | التصنيف |
| 0 | 0 | 1 | 1 | الخريطة المدرسية |
| 0 | 0 | 1 | 1 | الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي |
| 0 | 1 | 0 | 1 | امن حماية |
| 0 | 0 | 2 | 2 | اوتوكاد |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة مكتبات |
| 2 | 0 | 1 | 3 | إعداد أوراق عمل |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إعداد مخططات |
| 0 | 0 | 1 | 1 | بناء استمارات إحصائية |
| 0 | 0 | 1 | 1 | بناء أدوات بحثية |
| 2 | 0 | 3 | 5 | تحليل المحتوى |
| 3 | 0 | 1 | 4 | تصميم برامج تدريبية |
| 2 | 0 | 5 | 7 | تصميم ومونتاج |
| 2 | 0 | 1 | 3 | تقييم المنهاج |
| 0 | 1 | 0 | 1 | تقييم برامج |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تقييم كتب |
| 4 | 0 | 4 | 8 | قواعد بيانات |
| 1 | 1 | 1 | 3 | قوانين وتشريعات |
| 3 | 0 | 2 | 5 | مواصفات ومقاييس |
| 0 | 0 | 1 | 1 | نظام المحاكاة |
| 40.90 | 0.94 | 39.84 | 81.69 | مجموع المتوسطات العامة |

جدول (44) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور لرئيس القسم

| النسبة | المتوسط لمهارة عليا | المتوسط لمهارة مستجدة | المتوسط لمهارة أساسية | متوسط التكرارات | المحاور |
|--------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|------------------------|
| 2.6% | 1 | 0 | 1 | 2 | مهارات تقنية |
| 14.9% | 7 | 0 | 4 | 12 | مهارات إدارية |
| 71.7% | 29 | 0 | 30 | 59 | مهارات متطلبات الوظيفة |
| 1.6% | 1 | 0 | 1 | 1 | مهارات حاسوب متقدمة |
| 5.3% | 2 | 0 | 2 | 4 | مهارات مالية |
| 3.9% | 2 | 0 | 2 | 3 | مهارات تخصصية |

شكل رقم (5): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور لرئيس القسم



3. رئيس قسم : تم رصد 90 مهارة لرؤساء الأقسام على النحو التالي:

- بلغت الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في العينة 98% وتتمثل في مهارتين (Microsoft word "31 مهارة أساسية، 51 مهارة عليا"، اكسل "41 مهارة أساسية، 41 مهارة عليا").
- بلغت الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في العينة 93% وتتمثل في (اللغة الإنجليزية "45 مهارة أساسية، 32 مهارة عليا، 1 مهارة مستجدة).
- بلغت الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في العينة (86% 51%) وتتمثل في (الانترنت، متابعة وتقييم، كتابة تقارير، Power Point، اتصال وتواصل، التخطيط الإجرائي، Access).
- بلغت الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في العينة (26% 6%) وتتمثل في المهارات المطلوبة لأكثر من 5 تكرارات من العينة.

ج- بلغت الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في العينة (1% 5%) وتتمثل في المهارات المطلوبة لأقل من 5 تكرارات من العينة.

ح- أما عن المحاور فقد احتل المحور الثالث (محور متطلبات الوظيفة) المركز الأول في الاحتياجات التدريبية بنسبة 71.7%، والمحور الثاني (المهارات الإدارية) المركز الثاني بنسبة 14.9%، والمحور الخامس (مهارات مالية) بنسبة 5.3%، ومن ثم المهارات التخصصية والفنية والحاسوب المتقدمة على التوالي.

موظف : تم رصد نتائج تحليل الاحتياجات للمسمى موظف (حيث مسمى موظف يشمل موظف إداري، سكرتيرة، مهندس، مبرمج، وأي مسمى آخر غير الثلاث مسميات المدرجة لاحقاً {مدير عام، مدير، رئيس قسم}) على النحو التالي:

جدول رقم (45) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة للموظف

| النسبة | المجموع | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة | |
|--------|---------|--------------|------------|--------------|------------------------|-----|
| 90.2% | 37 | 0 | 7 | 30 | لغة إنجليزية | 1. |
| 90.2% | 37 | | 19 | 18 | EXCEL | 2. |
| 85.4% | 35 | | 24 | 11 | MICROSOFT WORD | 3. |
| 65.9% | 27 | | 22 | 5 | متابعة وتقييم | 4. |
| 63.4% | 26 | 1 | 18 | 7 | اتصال وتواصل | 5. |
| 53.7% | 22 | | 4 | 18 | Access | 6. |
| 53.7% | 22 | | 10 | 12 | PowerPoint | 7. |
| 53.7% | 22 | | 10 | 12 | INTERNET | 8. |
| 48.8% | 20 | | 12 | 8 | أرشفة وتوثيق | 9. |
| 39.0% | 16 | 0 | 5 | 11 | كتابة تقارير | 10. |
| 29.3% | 12 | | 2 | 10 | التخطيط الإجرائي | 11. |
| 22.0% | 9 | | 4 | 5 | إدارة المعلومات | 12. |
| 19.5% | 8 | 0 | 7 | 1 | مراسلات | 13. |
| 17.1% | 7 | 1 | 3 | 3 | علاقات عامة | 14. |
| 17.1% | 7 | | 7 | 0 | إدارة الفريق | 15. |
| 17.1% | 7 | 0 | 5 | 2 | فن البرتكول والإنترنت | 16. |
| 17.1% | 7 | | 4 | 3 | قواعد بيانات | 17. |
| 17.1% | 7 | | 2 | 5 | Spss | 18. |
| 12.2% | 5 | | 4 | 1 | الطباعة | 19. |
| 12.2% | 5 | | 1 | 4 | Oracl | 20. |
| 9.8% | 4 | | 1 | 3 | البحث العلمي | 21. |
| 9.8% | 4 | 0 | 2 | 2 | مهارات تدريب | 22. |
| 9.8% | 4 | 0 | 1 | 3 | إدارة مالية | 23. |
| 9.8% | 4 | 1 | 1 | 2 | تصميم ومونتاج | 24. |
| 7.3% | 3 | | 3 | 0 | تحديد إحتياجات | 25. |
| 7.3% | 3 | | 2 | 1 | قيادة إدارية | 26. |
| 7.3% | 3 | | 1 | 2 | الإعلام والصحافة | 27. |
| 7.3% | 3 | | 3 | 0 | إدارة الملفات والسجلات | 28. |
| 7.3% | 3 | 0 | 3 | 0 | إدارة المخزون | 29. |

| النسبة | المجموع | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة | |
|--------|---------|--------------|------------|--------------|--|-----|
| 7.3% | 3 | | 2 | 1 | photo shop | .30 |
| 4.9% | 2 | | 2 | 0 | إدارة الاجتماعات | .31 |
| 4.9% | 2 | 0 | | 2 | إدارة الوقت | .32 |
| 4.9% | 2 | 0 | 0 | 2 | كتابة مقترحات المشاريع | .33 |
| 4.9% | 2 | 1 | 1 | 0 | إدارة المشاريع | .34 |
| 4.9% | 2 | 0 | 2 | 0 | التخطيط الإستراتيجي | .35 |
| 4.9% | 2 | 0 | 2 | 0 | إعداد موازنة | .36 |
| 4.9% | 2 | 0 | 1 | 1 | تحليل عطاء | .37 |
| 4.9% | 2 | | 1 | 1 | تصوير فوتوغرافي | .38 |
| 4.9% | 2 | | 2 | 0 | تقييم المنهاج | .39 |
| 4.9% | 2 | | 1 | 1 | إدارة شبكات | .40 |
| 4.9% | 2 | | 2 | | صيانة شبكات | .41 |
| 4.9% | 2 | | 1 | 1 | فن المقابلات | .42 |
| 4.9% | 2 | | | 2 | صياغة المؤشرات | .43 |
| 4.9% | 2 | | 1 | 1 | بناء أدوات بحثية | .44 |
| 4.9% | 2 | | 1 | 1 | windows2001 | .45 |
| 4.9% | 2 | | 1 | 1 | Flash | .46 |
| 4.9% | 2 | | 2 | 0 | Web Design | .47 |
| 4.9% | 2 | | 1 | 1 | ماكنتوش | .48 |
| 4.9% | 2 | | 1 | 1 | إعداد أدوات جمع المعلومات | .49 |
| 2.4% | 1 | | 1 | 0 | إدارة الأفراد | .50 |
| 2.4% | 1 | 0 | 0 | 1 | التشبيك | .51 |
| 2.4% | 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة الأزمات | .52 |
| 2.4% | 1 | | 0 | 1 | التوثيق الإلكتروني | .53 |
| 2.4% | 1 | | 1 | | تدقيق حسابات | .54 |
| 2.4% | 1 | | 1 | 0 | تصميم برامج تدريبية | .55 |
| 2.4% | 1 | | 1 | | صيانة الحاسوب | .56 |
| 2.4% | 1 | | 0 | 1 | مواصفات ومقاييس | .57 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | أوتوكاد | .58 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | الخريطة المدرسية | .59 |
| 2.4% | 1 | | 0 | 1 | التفكير الإبداعي | .60 |
| 2.4% | 1 | | 1 | 0 | تقييم الأداء | .61 |
| 2.4% | 1 | | 0 | 1 | إدارة الموارد البشرية | .62 |
| 2.4% | 1 | 0 | 1 | 0 | قياس وتقويم | .63 |
| 2.4% | 1 | | 1 | | بناء الشبكات | .64 |
| 2.4% | 1 | | 0 | 1 | إدارة مكتبات | .65 |
| 2.4% | 1 | | 1 | | Mcse | .66 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | CNA | .67 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | illustrator | .68 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | Unix | .69 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | Coral Draw | .70 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | RHCE | .71 |
| 2.4% | 1 | 0 | | 1 | arc view | .72 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | sql server | .73 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | Arc. Gis | .74 |
| 2.4% | 1 | | 1 | | بناء نماذج حوسبة الاستثمارات الإحصائية | .75 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | بناء استثمارات إحصائية | .76 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | تطوير قواعد البيانات | .77 |
| 2.4% | 1 | | | 1 | سياسات تريبوية | .78 |

| النسبة | المجموع | مهارة مستجدة | مهارة عليا | مهارة أساسية | المهارة المطلوبة |
|--------|---------|--------------|------------|--------------|--------------------------------|
| 2.4% | 1 | | | 1 | الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي |
| 2.4% | 1 | | | 1 | نظام المحاكاة |

جدول (46) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور للموظف

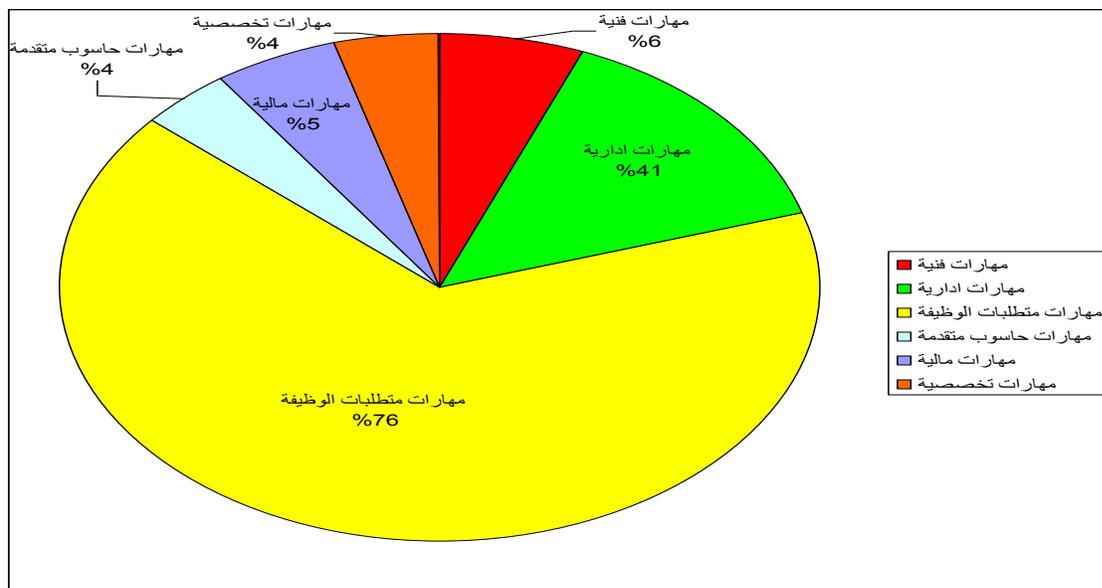
| مهارة عليا | مهارة مستجدة | مهارة أساسية | التكرار | المهارة المطلوبة |
|------------|--------------|--------------|---------|---------------------------|
| 2 | 0 | 5 | 7 | Spss |
| 1 | 0 | 1 | 2 | إعداد أدوات جمع المعلومات |
| 1 | 0 | 2 | 3 | الإعلام والصحافة |
| 0 | 0 | 1 | 1 | التفكير الإبداعي |
| 0 | 0 | 1 | 1 | سياسات تربية |
| 0 | 0 | 2 | 2 | صياغة المؤشرات |
| 2 | 0 | 10 | 12 | التخطيط الإجرائي |
| 2 | 0 | 0 | 2 | التخطيط الإستراتيجي |
| 0 | 0 | 1 | 1 | التشبيك |
| 0 | 0 | 1 | 1 | التوثيق الإلكتروني |
| 4 | 0 | 1 | 5 | الطباعة |
| 18 | 1 | 7 | 26 | اتصال وتواصل |
| 0 | 0 | 1 | 1 | إدارة الأزمات |
| 1 | 0 | 0 | 1 | إدارة الأفراد |
| 2 | 0 | 0 | 2 | إدارة الاجتماعات |
| 7 | 0 | 0 | 7 | إدارة الفريق |
| 1 | 1 | 0 | 2 | إدارة المشاريع |
| 4 | 0 | 5 | 9 | إدارة المعلومات |
| 3 | 0 | 0 | 3 | إدارة الملفات والسجلات |
| 0 | 0 | 1 | 1 | إدارة الموارد البشرية |
| 0 | 0 | 2 | 2 | إدارة الوقت |
| 12 | 0 | 8 | 20 | أرشفة وتوثيق |
| 3 | 0 | 0 | 3 | تحديد احتياجات |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تقييم الأداء |
| 3 | 1 | 3 | 7 | علاقات عامة |
| 5 | 0 | 2 | 7 | فن البروتوكول والإنترنت |
| 1 | 0 | 1 | 2 | فن المقابلات |
| 2 | 0 | 1 | 3 | قيادة إدارية |
| 1 | 0 | 0 | 1 | قياس وتقويم |
| 5 | 0 | 11 | 16 | كتابة تقارير |
| 0 | 0 | 2 | 2 | كتابة مقترحات المشاريع |
| 22 | 0 | 5 | 27 | متابعة وتقييم |
| 7 | 0 | 1 | 8 | مراسلات |
| 2 | 0 | 2 | 4 | مهارات تدريب |
| 4 | 0 | 18 | 22 | Access |
| 19 | 0 | 18 | 37 | EXCEL |
| 10 | 0 | 12 | 22 | INTERNET |
| 10 | 0 | 12 | 22 | PowerPoint |
| 24 | 0 | 11 | 35 | WORD |
| 7 | 0 | 30 | 37 | لغة إنجليزية |

| مهارة عليا | مهارة مستجدة | مهارة أساسية | التكرار | المهارة المطلوبة |
|------------|--------------|--------------|---------|---------------------------------------|
| 0 | 0 | 1 | 1 | arc Gis |
| 0 | 0 | 1 | 1 | arc view |
| 0 | 0 | 1 | 1 | CNA |
| 0 | 0 | 1 | 1 | Coral Draw |
| 1 | 0 | 1 | 2 | Flash |
| 0 | 0 | 1 | 1 | illustrator |
| 1 | 0 | 0 | 1 | Mcse |
| 1 | 0 | 4 | 5 | Oracl |
| 2 | 0 | 1 | 3 | photo shop |
| 0 | 0 | 1 | 1 | RHCE |
| 0 | 0 | 1 | 1 | sql server |
| 0 | 0 | 1 | 1 | Unix |
| 2 | 0 | 0 | 2 | Web Design |
| 1 | 0 | 1 | 2 | windows2001 |
| 1 | 0 | 1 | 2 | إدارة شبكات |
| 1 | 0 | 0 | 1 | بناء الشبكات |
| 1 | 0 | 0 | 1 | صيانة الحاسوب |
| 2 | 0 | 0 | 2 | صيانة شبكات |
| 1 | 0 | 1 | 2 | ماكنتوش |
| 3 | 0 | 0 | 3 | إدارة المخزون |
| 1 | 0 | 3 | 4 | إدارة مالية |
| 2 | 0 | 0 | 2 | إعداد موازنة |
| 1 | 0 | 1 | 2 | تحليل عطاء |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تدقيق حسابات |
| 1 | 0 | 3 | 4 | البحث العلمي |
| 0 | 0 | 1 | 1 | الخريطة المدرسية |
| 0 | 0 | 1 | 1 | الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي |
| 0 | 0 | 1 | 1 | اوتوكاد |
| 0 | 0 | 1 | 1 | إدارة مكتبات |
| 0 | 0 | 1 | 1 | بناء استمارات احصائية |
| 1 | 0 | 1 | 2 | بناء أدوات بحثية |
| 1 | 0 | 0 | 1 | بناء نماذج حوسبة الاستمارات الاحصائية |
| 1 | 0 | 0 | 1 | تصميم برامج تدريبية |
| 1 | 1 | 2 | 4 | تصميم ومونتاج |
| 1 | 0 | 1 | 2 | تصوير فتوغرافي |
| 0 | 0 | 1 | 1 | تطوير قواعد البيانات |
| 2 | 0 | 0 | 2 | تقييم المنهاج |
| 4 | 0 | 3 | 7 | قواعد بيانات |
| 0 | 0 | 1 | 1 | مواصفات ومقاييس |
| 0 | 0 | 1 | 1 | نظام المحاكاة |

جدول (47) الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للموظف

| النسبة | المتوسط لمهارة عليا | المتوسط لمهارة مستجدة | المتوسط لمهارة أساسية | التكرارات | المحاور |
|--------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|------------------------|
| 6.0% | 1 | 0 | 2 | 3 | مهارات تقنية |
| 14.3% | 4 | 0 | 2 | 6 | مهارات إدارية |
| 66.2% | 12 | 0 | 17 | 29 | مهارات متطلبات الوظيفة |
| 3.7% | 1 | 0 | 1 | 2 | مهارات حاسوب متقدمة |
| 5.4% | 2 | 0 | 1 | 2 | مهارات مالية |
| 4.4% | 1 | 0 | 1 | 2 | مهارات تخصصية |

شكل رقم (6): الاحتياجات التدريبية حسب المهارة المطلوبة والمحور حسب مجموع المتوسطات لكل محور للموظف



موظف : تم رصد 80 مهارة لمسمى موظف (حيث مسمى موظف يشمل موظف إداري + سكرتيرة + مهندس + مبرمج + أي مسمى آخر غير الثلاث مسميات المدرجة لاحقا {مدير عام، مدير، رئيس قسم}) على النحو التالي:

- بلغت الاحتياجات التدريبية للموظف في العينة 90.2% وتتمثل في مهارتين (اللغة الإنجليزية 30 مهارة أساسية، 7 مهارة عليا، اكسل 18 مهارة أساسية، 19 مهارة عليا).
- بلغت الاحتياجات التدريبية للموظف في العينة 85% وتتمثل في (Microsoft word 11 مهارة أساسية، 24 مهارة عليا).
- بلغت الاحتياجات التدريبية للموظف في العينة (48.8% 65.9%) وتتمثل في (متابعة وتقييم، اتصال وتواصل، PowerPoint، Access، الانترنت، أرشفة وتوثيق)

- بلغت الاحتياجات التدريبية للموظف في العينة (7.3% %12.2) لأكثر من 5 تكرارات من العينة .
- بلغت الاحتياجات التدريبية للموظف في العينة (2.4% %12.2) وتتمثل في المهارات المطلوبة لأقل من 5 تكرارات من العينة.
- أما عن المحاور فقد احتل المحور الثالث (محور متطلبات الوظيفة) المركز الأول في الاحتياجات التدريبية بنسبة 66.2%، والمحور الثاني (المهارات الإدارية) المركز الثاني بنسبة 14.3%، والمحور الأول (مهارات فنية) بنسبة 6.0%، ومن ثم المهارات المالية والتخصصية والحاسوب المتقدمة على التوالي.

نتائج السؤال الثالث: هل تختلف الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم باختلاف الأفراد؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب المهارات العليا والأساسية والمستجدة لكل فرد وفق مسماه الوظيفي والوحدة الإدارية التابع لها، وتوخيا للدقة فقد تم رصد كل مهارة لدى كل مشارك في الدراسة وتدوينها وفق المقياس المتبع في الدراسة.

جدول رقم (48) الاحتياجات التدريبية للمدراء العامين وفق الافراد (العدد: 10)

| الرقم | الاسم | الإدارة العامة | المهارات |
|-------|-------------------------------|--|--|
| 1 | موفق محمد سعيد الخطيب | وحدة مجلس الوزراء | لغة إنجليزية، Excel، Word، Access، INTERNET، كتابة تقارير، إتصال وتواصل، إرشفة وتوثيق، مراسلات، قيادة إدارية، إدارة المشاريع، التوثيق إلكترونياً |
| | | | أساسية |
| | | | عليا |
| | | | مستجدة |
| | | | التخطيط الإجرائي |
| 2 | جميل محمد ابو سعدة | مركز المناهج العلوم الإنسانية | لغة إنجليزية، Excel، Word، Access، INTERNET |
| | | | أساسية |
| | | | عليا |
| | | | مستجدة |
| 3 | شهناز ابراهيم خليل الفار | المعهد الوطني للتدريب التربوي | لغة إنجليزية، Excel، Word، Access، INTERNET |
| | | | أساسية |
| | | | عليا |
| | | | مستجدة |
| 4 | سمير رجب | المعهد الوطني للتدريب التربوي | لغة إنجليزية، Excel، Word، Access، INTERNET |
| | | | أساسية |
| | | | عليا |
| | | | مستجدة |
| 5 | حسين محمود يوسف منصور | الإدارة العامة للوزم | PowerPoint، Access، INTERNET |
| | | | أساسية |
| | | | عليا |
| | | | مستجدة |
| 6 | علي شحادة محمد مناصرة | مركز المناهج العلوم الإنسانية | لغة إنجليزية، Excel، Word، Access، INTERNET |
| | | | أساسية |
| | | | عليا |
| | | | مستجدة |
| 7 | نهاد محمد عبد الوهاب ابوغزاله | الإدارة العامة للكتب والمطبوعات العامة | PowerPoint، Excel، Word، INTERNET، كتابة تقارير، اتصال وتواصل، ادارة الازمات، اعداد موازنة، تحليل عطاء، متابعة وتقييم |
| | | | أساسية |
| | | | عليا |
| | | | مستجدة |
| 8 | ريما محمد | الإدارة العامة | Access، PowerPoint |
| | | | أساسية |

| المهارات | الادارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|---------------------------------|-------------------------|-------|
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، كتابة تقارير، تصميم ومنتاج، التفكير الابداعي | للارشاد والتربية الخاصة | حسين زيد | |
| | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، Access، اتصال وتواصل، التشبيك، كتابة مقترحات المشاريع، ادارة الازمات، التحليل البيئي، متابعة وتقييم | الإدارة العامة للصحة المدرسية | محمد حسن احمد الريماوي | 9 |
| | | | |
| Excel، INTERNET، كتابة تقارير، اتصال وتواصل، علاقات عامة، ادارة مشاريع لغة إنجليزية، ارشفة وتوثيق | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | جميل اسماعيل محمد اشتية | 0 |
| | | | |

تبين الجداول العشرة السابقة الاحتياجات التدريبية للمدراء العاملين وفق الأفراد والبالغ عددهم عشرة مع ذكر الإدارة العامة لكل فرد إذ تبين النتائج أن المهارات الأساسية (لغة إنجليزية و Word و Excel و Access و INTERNET) هي أكثر الاحتياجات التدريبية كما عبر عنها المدراء العاملين والتي هي متطلبات وظيفية وفق المسمى الوظيفي للمدير العام.

جدول (49) الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفق الافراد

| المهارات | نوع المهارة | الادارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|-------------------------------|--------------------------|-------|
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، ارشفة وتوثيق، كتابة تقارير، اتصال وتواصل، متابعة وتقييم، التوثيق الالكتروني، ادارة الفريق | اساسية | وحدة مجلس الوزراء | نصير احمد اسماعيل العالم | |
| - | عليا | | | |
| ادارة الوقت- | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، PowerPoint، كتابة تقارير، اتصال وتواصل، البحث الاجرائي، الخريطة المدرسية | اساسية | وحدة الرقابة الداخلية | محمد حمدانة | |
| - | عليا | | | |
| التخطيط الاجرائي | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، Access، البحث الاجرائي، كتابة تقارير، اتصال وتواصل، متابعة وتقييم | اساسية | وحدة الرقابة الداخلية | محمد طه قطيبي | |
| | عليا | | | |
| قيادة ادارية، فن المقابلات، ادارة الوقت | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، Access | اساسية | وحدة التكافل | احمد عبدالرحمن ناصر | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، Access | اساسية | وحدة القدس | ديمة جمعة سعيد السمان | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، Access | اساسية | الوحدة القانونية | خيري حنون | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، Access | اساسية | مركز المناهج العلوم الإنسانية | عثمان ذياب موسعمر | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، Word، INTERNET، Access | اساسية | مركز المناهج | رشاد عبدالرحمن عمر | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|--|-------------------------|-------|
| | عليا | العلوم الإنسانية | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | مركز المناهج | احمد علي سياجرة | |
| | عليا | العلوم الإنسانية | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | مركز المناهج | يسرى عبد الغني زيدان | |
| | عليا | العلوم الإنسانية | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | المعهد الوطني للتدريب | صادق عيسى حسن خضور | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | الإدارة العامة للتدريب العام | عائشة سعيد رشيد بكير | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | الإدارة العامة للأبنية | فخري سميح صفدي | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | الإدارة العامة للأبنية | عبد السلام ابو زهرة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| Access | اساسية | الإدارة العامة للوزارم | مروان عبدالرحمن زاهر | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، ارشفة وتوثيق، كتابة تقارير، التوثيق الالكتروني، ادارة الازمات، اعداد موازنة، فض النزاعات. | عليا | | | |
| PowerPoint | مستجدة | | | |
| | اساسية | الإدارة العامة للوزارم | محمد صايل نافع قلاوة | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، كتابة تقارير | عليا | | | |
| Access، PowerPoint | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، PowerPoint، التخطيط الاجرائي، اعداد موازنة. | اساسية | الإدارة العامة للكتب والمطبوعات العامة | كمال محمد احمد بواطنه | |
| كتابة تقارير، اتصال وتواصل، تحديد احتياجات، تحليل عطاء، الطباعة، متابعة وتقييم. | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| Word، Excel، INTERNET، PowerPoint، ارشفة وتوثيق | اساسية | الإدارة العامة للكتب والمطبوعات العامة | فايز محمود داوود رسلان | |
| لغة إنجليزية، كتابة تقارير | عليا | | | |
| ادارة المخزون، ادارة مالية، تحديد احتياجات، قيادة إدارية، كتابة مقترحات المشاريع، التخطيط الاجرائي، تقييم كتب. | مستجدة | | | |
| Word، Excel، Access، INTERNET، ادارة اجتماعات | اساسية | الإدارة العامة للقياس والتقييم والإمتحانات | محمد عثمان مطر مصطفى | |
| لغة إنجليزية، قيادة إدارية | عليا | | | |
| إدارة المسوح الدولية، الاشراف على دراسات وطنية لتقويم البرامج التربوية | مستجدة | | | |
| Word، Excel، Access، INTERNET، ادارة اجتماعات | اساسية | الإدارة العامة | شفاء سبع حامد شيخة | |
| | عليا | | | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|---|-------------|--|------------------------------|-------|
| | مستجدة | للإرشاد والتربية الخاصة | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، ادارة اجتماعات | اساسية | الإدارة العامة | محمود يوسف عيد | |
| | عليا | للنشاطات | | |
| | مستجدة | الطلابية | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة | محمد صالح صباح | |
| | عليا | للنشاطات | | |
| | مستجدة | الطلابية | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | الإدارة العامة للنشاطات الطلابية | فواز فايز الدروبي | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | الإدارة العامة للشؤون المالية | مشير حمودة خالد شريف | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| PowerPoint، INTERNET، Excel، Word | اساسية | الإدارة العامة | شاهر عبد الحفيظ شحادة | |
| لغة إنجليزية، كتابة تقارير، اتصال وتواصل، ادارة اجتماعات | عليا | للشؤون الادارية | | |
| | مستجدة | | | |
| Excel، لغة إنجليزية، | اساسية | الإدارة العامة | عبد الحكيم محمد سالم خالد | |
| INTERNET، PowerPoint، Word، اتصال وتواصل، ارشفة وتوثيق، متابعة وتقييم، التحليل البيئي، صحافة واعلام. | عليا | للعلاقات الدولية | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، Access، Excel، Word، لغة إنجليزية، | اساسية | الإدارة العامة | محمود محمد ابراهيم داود | |
| | عليا | للتقنيات والتكنولوجيا والمعلومات | | |
| | مستجدة | | | |
| - | اساسية | الإدارة العامة | توفيق الطاهر | |
| - | عليا | للتخطيط | | |
| - | مستجدة | | | |
| - | اساسية | مهارات عليا | مأمون جبر | |
| - | عليا | (0) الإدارة العامة | | |
| - | مستجدة | للتخطيط | | |

تبين النتائج السابقة أن المهارات الأساسية هي المهارات الاحتياجيات التدريبية لغالبية المديرين بالإضافة الى توفر بعض المهارات العليا لدى البعض منهم وبعض المهارات المستجدة.

جدول (50) الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام وفق الأفراد والبالغ عددهم (84)

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|-------------------------------|---------------------------|-------|
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، كتابة تقارير، إرشافة وتوثيق، التوثيق الإلكتروني | أساسية | وحدة مجلس الوزراء | تقوى أمسن محمد عامر | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET | أساسية | وحدة الرقابة الداخلية | انعام عبد الحميد البابا | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | وحدة الرقابة الداخلية | مؤيد علي صوالحة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | وحدة الرقابة الداخلية | ريم سمير سقف الحبط | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | وحدة الرقابة الداخلية | عبد الله مقال بني عودة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | وحدة التكافل | غدير حيدر ابراهيم قبها | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | وحدة التكافل | اشرف محمد صالح ابو عره | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | وحدة القدس | انشراح احمد قلالوه | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | مركز المناهج العلوم الإنسانية | ايد عبدالله سليمان جبور | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | مركز المناهج العلوم الإنسانية | منير عايش حسن ليو | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | مركز المناهج العلوم الإنسانية | أحمد محمد مصطفى خطيب | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | المعهد الوطني للتدريب التربوي | عبد الناصر حامد حسن فخيدة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | المعهد الوطني | خولة محمد ابو | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|---|-------------|--------------------|-------------------|-------|
| | عليا | للتدريب التربوي | مريم | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | المعهد الوطني | مرعي سليم | |
| | عليا | للتدريب التربوي | صوص | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | المعهد الوطني | رائد محمود قاسم | |
| | عليا | للتدريب التربوي | خليفة | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | المعهد الوطني | مروان عبد القادر | |
| | عليا | للتدريب التربوي | بكير | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | المعهد الوطني | كهرمان عوني | |
| | عليا | للتدريب التربوي | شريف عرفة | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | المعهد الوطني | امجد كامل حسن | |
| | عليا | للتدريب التربوي | شحادة | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة | صالح دعاس | |
| | عليا | للتدريب العام | حسن نكلي | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة | جهاد صلاح | |
| | عليا | للتدريب العام | احمد نزال | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة | غدير شعبان | |
| | عليا | للتدريب العام | فنون | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة | مراد داود ابراهيم | |
| | عليا | للتدريب العام | دريدي | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة | محمد سامي ذيب | |
| | عليا | للمتابعة الميدانية | مخالفة | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة | امين صلاح الدين | |
| | عليا | للمتابعة الميدانية | عواد | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة | اماني محمد | |
| | عليا | للمتابعة | عدنان هواش | |
| | مستجدة | الميدانية | | |
| INTERNET ،Excel ،Word | أساسية | | حازم "محمد | |
| | عليا | الديوان | سامي " فرهود | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel ،Word ، Access، لغة إنجليزية، متابعة وتقييم | عليا | | | |
| إدارة المهام | مستجدة | | | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|----------------------------|-----------------------------------|-------|
| INTERNET ,Excel ,Word | أساسية | الديوان | علي عبد الكريم علي عليان | |
| لغة إنجليزية، Access | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word ، لغة إنجليزية، Access، PowerPoint، ادارة الافراد | أساسية | الديوان | محمود حسين عبد اللطيف مهنا | |
| اتصال وتواصل، قيادة ادارية | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للمشاريع | هلدا نوح محمد عواد | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للمشاريع | جواد عبد اللطيف خضير | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للمشاريع | ميسون محمد حميدان مخلوف | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للأبنية | هشام محمد الجوهري | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للأبنية | صاعد احمد عدنان جوهري | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للأبنية | داود محمد ابو ثابت | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ، Excel ، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للوازم | عدنان عليان طالب ذوقان | |
| Word، | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| PowerPoint، Access، اعداد موازنة | أساسية | الإدارة العامة للوازم | عمر أحمد راغب از هري | |
| لغة إنجليزية، Word،، INTERNET، كتابة تقارير، قواعد بيانات، متابعة وتقييم | عليا | | | |
| Excel، التخطيط الاجرائي | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للوازم | أحمد عبداللطيف عبدالمحسن | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية، | أساسية | الإدارة العامة للوازم | سعادة عبدالعزيز عبدالفتاح صباح | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ,Excel ,Word، Access، لغة إنجليزية،(0) | أساسية | الإدارة العامة للوازم | صفوان خليل صالح قيشاوي | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، PowerPoint، مواصفات ومقاييس | أساسية | الإدارة العامة للكتب | سامي حسن يوسف نوفل | |
| INTERNET، متابعة وتقييم، الطباعة | عليا | | | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|---|-------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------|
| | مستجدة | والمطبوعات | | |
| لغة إنجليزية، اعداد موازنة، Word، Excel، PowerPoint | أساسية | الإدارة العامة | جعفر محمد سليمان درويش | |
| INTERNET، كتابة تقارير، ارشفة وتوثيق، تحديد احتياجات، تدقيق حسابات، متابعة وتقييم | عليا | والمطبوعات | | |
| قوانين وتشريعات، ادارة المخزون | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، PowerPoint، التخطيط الاجرائي | أساسية | الإدارة العامة | هاني صبحي عبدالريمقلولة | |
| Word، Excel، ارشفة وتوثيق، مراسلات، قيادة ادارية، اعداد موازنة، تحليل مالي، مواصفات ومقاييس، متابعة وتقييم | عليا | والمطبوعات | | |
| تحليل عطاء | مستجدة | | | |
| كتابة تقارير ، التخطيط الاجرائي، اعداد موازنة، تحليل عطاء، مواصفات ومقاييس، الطباعة | أساسية | الإدارة العامة | سميره محمد رسلان قزاز | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، PowerPoint ، تحديد احتياجات | عليا | والمطبوعات | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET ، Access | أساسية | الإدارة العامة | ايمن عبد الشكور حامرة | |
| | عليا | للاشراف والتاهيل | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET ، Access | أساسية | الإدارة العامة | فضيلة محمد ديب يوسف | |
| | عليا | للاشراف والتاهيل | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Access، Excel، Word، كتابة تقارير ، التخطيط الاجرائي، تصميم ومونتاج، تحليل محتوى، قياس وتقييم، بناء ادوات بحثية | أساسية | الإدارة العامة | سحر حسن علي شحادة | |
| INTERNET، Word، البحث العلمي | عليا | للقياس والتقويم والإمتحانات | | |
| تقييم برامج | مستجدة | | | |
| Access، Excel، متابعة وتقييم ، التخطيط الاجرائي، تصميم ومونتاج | أساسية | الإدارة العامة | رياح سلامة محمود عوض | |
| لغة إنجليزية، Word، كتابة تقارير ، INTERNET | عليا | للقياس والتقويم والإمتحانات | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET ، Access | أساسية | الإدارة العامة | خليل محمد ابراهيم علاونة | |
| | عليا | للإرشاد والتربية الخاصة | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET ، Access | أساسية | الإدارة العامة | الهام ابراهيم عمر غنيم | |
| | عليا | للإرشاد والتربية الخاصة | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET ، Access | أساسية | الإدارة العامة | نريمان عيسى ابراهيم الشرونة | |
| | عليا | للإرشاد والتربية الخاصة | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET ، Access | أساسية | الإدارة العامة | ورده حسين ابو رقطي | |
| كتابة تقارير، علاقات عامة، اتصال وتواصل، تحديد الاحتياجات، البحث العلمي، حل المشكلات، ادارة الازمات | عليا | للصحة المدرسية | | |
| | مستجدة | | | |
| | أساسية | | | |
| Word، Excel، INTERNET ، اتصال وتواصل، ادارة الازمات، متابعة وتقييم | عليا | الإدارة العامة | امجد احمد محمود حميدات | |
| لغة انجليزية ،كتابة تقارير، مهارات تدريب، كتابة مقترحات المشاريع، | مستجدة | للصحة المدرسية | | |
| ACCESS، كتابة تقارير، إدارة المعلومات، متابعة وتقييم | أساسية | الإدارة العامة | حنان عبد العظيم عابد | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET ، علاقات عامة، اتصال وتواصل، تحديد | عليا | للصحة المدرسية | | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|---|-------------|--|-------------------------------|-------|
| الاحتياجات، البحث العلمي، ادارة الازمات | | | | |
| مهارات تدريب | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للنشاطات الطلابية | فيروز صبري صالح نجار | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للنشاطات الطلابية | ناصر عثمان احمد فقيه | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | إدارة العامة لنشاطات الطلابية | جمال محمد شاكر رهود | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | إدارة العامة لنشاطات الطلابية | سحر ابراهيم احمد جدوية | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | إدارة العامة لنشاطات الطلابية | ياض عبد الكريم صوالحة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | مركز المناهج/العلوم تقنية | زبدة ياسر عبدالرحيم لطويل | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | إدارة العامة للشؤون لمالية | إائل جمعة محيي لدين الخطيب | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | إدارة العامة للشؤون لمالية | ولا علي محمد | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية،Word،Excel،INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للشؤون المالية | احمد صبحي احمد عليان | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية، Access | أساسية | الإدارة العامة للشؤون المالية | نصيفيصل حسن عمير | |
| INTERNET، Excel، Word، متابعة وتقييم، اتصال وتواصل | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية، Access، PowerPoint | أساسية | الإدارة العامة للشؤون الإدارية | نعمة محارب سليمان شعور | |
| INTERNET، Excel، Word، متابعة وتقييم، اتصال وتواصل، كتابة تقارير، ادارة | عليا | | | |
| مشاريع، قيلة ادارية، مراسلات | مستجدة | | | |
| لغة.إنجليزية، Word، Excel، INTERNET | أساسية | الإدارة العامة للشؤون الإدارية | رائد محمد محمود منصور | |
| Access، Excel، Word، اتصال وتواصل، كتابة تقارير، ادارة مشاريع، ارشفة | عليا | | | |
| وتوثيق، مراسلات | | | | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|--------------------------------------|----------------------|-------|
| | مستجدة | | | |
| Access | أساسية | الإدارة العامة للشؤون الإدارية | عادل حسن عادل حنفية | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، PowerPoint، اتصال وتواصل، كتابة تقارير، مراسلات، تقييم اداء | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، PowerPoint، ارشفة وتوثيق، فن البرتكول والإنترنت، التخطيط الاجرائي، ادارة المؤتمرات | أساسية | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | جبريل فهمي محمد حجة | |
| اتصال وتواصل، كتابة تقارير، علاقات عامة، متابعة وتقييم، ادارة المهام | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| Word، Excel، INTERNET، PowerPoint، Access اتصال وتواصل، كتابة تقارير، علاقات عامة، اعداد موازنة، متابعة وتقييم، صحافة واعلام | أساسية | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | سيما عزمي يونس شركس | |
| لغة انجليزية | عليا | | | |
| مراسلات | مستجدة | | | |
| | أساسية | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | امان توفيق صادق جرار | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | ريما وجيه امين احمد | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، صحافة واعلام | أساسية | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | نفيين سمر سليم مصلح | |
| Word، Excel، INTERNET، PowerPoint اتصال وتواصل، علاقات عامة، ادارة مشاريع | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للتقنيات والتكنولوجيا | نهيل محمد محمود بربر | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للتقنيات والتكنولوجيا | محمد احمد حسن الخطيب | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للتقنيات والتكنولوجيا | بسام شرف سليم خليفة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للتقنيات والتكنولوجيا | محمد حداد | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للتقنيات والتكنولوجيا | محمد كايد حسين صباح | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|-------------------------------------|----------------------------|-------|
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، PowerPoint، ادارة وقت، ارشفة وتوثيق | أساسية | الديوان | ريمامصطفى عيسى سلامة | |
| Access، اتصال وتواصل | عليا | | | |
| كتابة تقارير، ادارة افراد، ادارة الازمات، التخطيط الاستراتيجي | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access، تحديد الاحتياجات | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | مهدي محمد فلاح حمدان | |
| Access، Excel، Word | عليا | | | |
| مهارات تدريب | مستجدة | | | |
| Word، Excel، Access، PowerPoint ادارة المعلومات | أساسية | | منجد فضل ابراهيم سليمان | |
| لغة إنجليزية، التخطيط الاجرائي، ادارة المعلومات | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| Word، Excel، Access، INTERNET لغة إنجليزية، اتصال وتواصل، كتابة تقارير، ارشفة وتوثيق، التوثيق الالكتروني | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | رجاء حسن علي ميناوي | |
| ادارة معلومات | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Excel، PowerPoint، كتابة تقارير، البحث العلمي، كتابة مقترحات، ادارة معلومات، قاعدة بيانات، متابعة وتقييم | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | وجيه يوسف قط | |
| Word | عليا | | | |
| مراسلات | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Access، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط الاجرائي، ادارة معلومات، متابعة وتقييم، صياغة المؤشرات | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | امل عبدالله محمد حماد | |
| Word، Excel، كتابة تقارير | عليا | | | |
| مراسلات | مستجدة | | | |
| | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | سماح عريقات | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | وحدة القدس | اميرة سميح محمد ريدي | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | مركز المناهج العلوم الإنسانية | فراس محمود ياسين | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | مركز المناهج العلوم الإنسانية | ايمان سليمان الريماوي | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | مركز المناهج العلوم الإنسانية | قيس عبد الله شبانة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|--|---------------------------|-------|
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | مركز المناهج العلوم الإنسانية | ابراهيم محمد عليان قدح | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | المعهد الوطني للتدريب التربوي | نبيل ابراهيم خضر عساف | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | المعهد الوطني للتدريب التربوي | رانية زكريا ذوقان | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للتدريب العام | عليا داود علي العاصي | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للتدريب العام | نادية عويضة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للتدريب العام | ايات عبد النبي عطوان | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| Access، Excel، كتابة تقارير، ادارة الازمات، التخطيط الاجرائي، ادارة المعلومات | أساسية | الإدارة العامة للقياس والتقويم والإمتحانات | خالد دعوس | |
| لغة انجليزية، Word، اتصال وتواصل، قيادة ادارية، اعداد موازنة، تصميم برامج تدريبية، متابعة وتقييم | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access، ارشفة وتوثيق، التخطيط الاجرائي، متابعة وتقييم، تصميم ومناج، قياس وتقويم | أساسية | الإدارة العامة للقياس والتقويم والإمتحانات | وحيد قطنة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للنشاطات الطلابية | يزيدكمال حامد صعدي | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة إنجليزية، Word، Excel، INTERNET، Access | أساسية | الإدارة العامة للنشاطات الطلابية | صالحة محمد محمد خرمة | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| Word، Excel، Access، مواصفات ومقاييس | أساسية | مركز المناهج/العلوم م التقنية | ماهر حسين محمود يعقوب | |
| لغة انجليزية، INTERNET، اتصال وتواصل، علاقات عامة، تحديد احتياجات، ادارة الوقت، متابعة وتقييم | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|---|-------------|---------------------------------|-----------------------------|-------|
| | | | | |
| لغة انجليزية، Access، PowerPoint | أساسية | الإدارة العامة للشؤون الإدارية | ربى محمود عمر شحادة | |
| Word، INTERNET، Excel، اتصال وتواصل، مراسلات، قيادة ادارية، ادارة الملفات والسجلات، متابعة وتقييم، فن المقابلات | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| ، قواعد بيانات | أساسية | الإدارة العامة للشؤون الإدارية | خيرى محمود سعيد زياد | |
| Word، INTERNET، Excel، ارشفة وتوثيق، مراسلات | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET، لغة انجليزية، مراسلات، متابعة وتقييم، ارشفة وتوثيق، قواعد بيانات | أساسية | الإدارة العامة للشؤون الإدارية | احمد شريف محمد جمعة | |
| Word، PowerPoint، Access، Excel، اتصال وتواصل | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| Access، لغة انجليزية | أساسية | الإدارة العامة للشؤون الإدارية | ابراهيم عبدالله جميل شوخة | |
| Word، PowerPoint، Excel، INTERNET، اتصال وتواصل، مراسلات، قيادة ادارية، متابعة وتقييم | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| الاعلام والصحافة، التفكير الابداعي، صحافة واعلام | أساسية | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | بلال عبد السلام حسن التميمي | |
| INTERNET، لغة انجليزية، تصميم ومنتاج، متابعة وتقييم، تصوير فوتوغرافي | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Word، Excel، PowerPoint، كتابة تقارير، ارشفة وتوثيق، الاعلام والصحافة، صحافة واعلام، CoralDraw | أساسية | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | محمود فخري احمد شروق | |
| | عليا | | | |
| علاقات عامة، تصميم ومنتاج | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Word، Excel، PowerPoint، INTERNET، علاقات عامة، اتصال وتواصل | أساسية | الإدارة العامة للعلاقات الدولية | عزيز عثمان احمد فقيه | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، اتوكاد، الخريطة المدرسية، Arcview، sql.server، arc.Gis | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | عماد نوفل | |
| ادارة الازمات | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، مهارات تدريب، التخطيط الاجرائي، تصميم ومنتاج، صياغة المؤشرات | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | عبد الله خليل عمرو | |
| Word، Excel، Access، تحديد احتياجات | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، PowerPoint | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | ايمان ابو رمضان | |
| Word، Excel، ارشفة وتوثيق، اتصال وتواصل، الطباعة | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، كتابة تقارير، التخطيط الاجرائي، ادارة مالية | أساسية | الإدارة العامة | غادة الجيطان | |

| المهارات | نوع المهارة | الإدارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|--|------------------------------------|-------|
| PowerPoint، Excel، Word، ارسفة وتوثيق، اتصال وتواصل، الطباعة، متابعة وتقييم | عليا | للتخطيط | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، كتابة تقارير، التخطيط الاجرائي، ادارة مالية، صياغة المؤشرات، سياسات تربية، نظام المحاكاة | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | سمير حسين محمود عمران | |
| Power Point ، Excel، Word، اتصال وتواصل ، اعداد موازنة | عليا | | | |
| ادارة مشاريع | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، PowerPoint، Access، كتابة تقارير، البحث العلمي، كتابة مقترحات، ادارة معلومات ، قواعد بيانات، متابعة وتقييم، فن المقابلات | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | ابتهال العايدي | |
| Excel، Word | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| Power Point ، Excel، Word | أساسية | الإدارة العامة | ابراهيم علي حسين البرغوثي | |
| Access ، INTERNET، اتصال وتواصل، ارسفة وتوثيق، ادارة الافراد، مراسلات قواعد بيانات، متابعة وتقييم | عليا | للمشؤون الإدارية | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، Word، Excel، INTERNET | أساسية | المعهد الوطني للتدريب التربوي | محمد مصباح علي وريدات مبرمج | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، ادارة معلومات، تحليل محتوى | أساسية | الإدارة العامة للتخطيط | امنيات بغيرات | |
| SPSS ، Excel، Word ، Access | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، Word، Excel، INTERNET | أساسية | المعهد الوطني للتدريب التربوي (امين مكتبة) | وضحة عبدالحميد محمود الفقهاء | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، INTERNET ، اتصال وتواصل، ارسفة وتوثيق، مراسلات، كتابة تقارير، ادارة الملفات | أساسية | وحدة مجلس الوزراء (سكرتيرة) | ميساء احمد عبد الخليم ابو طوق | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، Word، Excel، INTERNET | أساسية | الإدارة العامة للتدريب العام | رنا احسان شاهين | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، Word، Excel، INTERNET | أساسية | الإدارة العامة للتدريب العام | ايمان سليمان ياسين | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، Word، Excel، INTERNET | أساسية | الإدارة العامة للتدريب العام | نسرين محمد عيسى | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| لغة انجليزية، Access، Word، Excel، INTERNET | أساسية | المعهد الوطني | محمد خليل | |

| المهارات | نوع المهارة | الادارة العامة | الاسم | الرقم |
|--|-------------|---|-----------------------|-------|
| | عليا | للتدريب التربوي - مشرف ليلي | حسني قرافشة | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel، Word ،Access ،لغة انجليزية، | أساسية | المعهد الوطني للتدريبالتربويما سب | مشيرة البدوي | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel، Word ،Access ،لغة انجليزية، | أساسية | المعهد الوطني للتدريبالتربوي (مهندس) | محمد ابراهيم عطوان | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |
| INTERNET ،Excel، Word ،Access ،لغة انجليزية، | أساسية | المعهد الوطني للتدريبالتربوي (محاسبة) | روان مروان الخياط | |
| | عليا | | | |
| | مستجدة | | | |

التوصيات

- 1) التأكد من اتقان مهارات متطلبات الوظيفة وقت التعيين حيث لوحظ انها تمتلك نصيب الاسد في الاحتياجات التدريبية لجميع المسميات الوظيفية.
- 2) عقد المزيد من الدورات التدريبية خاصة في المهارات الأساسية متطلبات الوظيفة لتمكين المتدربين من الانتقال الى مستويات متقدمة.
- 3) عمل قاعدة بيانات تشتمل اسماء المتدربين على الدورات واسماء الدورات والمستوى الذي وصل اليه ل تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.
- 4) عقد المزيد من الدورات التدريبية خاصة في المهارات الأساسية بحيث يكون ذلك على مستويات للتحقق من مدى تمكن المتدربين من المهارات التي سيتم التدريب عليها والانتقال الى مستويات لاحقة.
- 5) عمل بطاقات تدريبية تراكمية للموظفين الذين شملتهم الدراسة بحيث توضع بطاقة الاحتياجات التدريبية لكل موظف في ملفه للرجوع للمستوى الذي تم الوصول اليه عند عقد الدورات التدريبية.
- 6) عمل قاعدة بيانات تشتمل على الدورات التي انهاها المتدربون والمستوى الذي وصلوا اليه لتيسير عملية تحديد الاحتياجات لاحقا.

قائمة المراجع العربية

- الفضالة، فهد يوسف. (2005). تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريب في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت : دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت .جوليات الاداب والعلوم الاجتماعية، 26 (238).
- حسنيين،محمد حامد. (1987). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية:عمان.
- حنوش،زكي. (1980). الإدارة والسلوك،الرياض،معهد الإدارة العامة.
- الزعبي،دلال. (1991).الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية:عمان.
- السلمي،عليوارسلان،ساطع. (1974).تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163.
- السلمي، علي. (1970).التدريب الإداري،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،مجلد 80،ص:6.
- السلمي، علي. (1983). كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية،الرياض المملكة العربية السعودية.
- شيبان،امة اللطيف بنت شرف. (1990). منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان،الإداري،(40)،175220.
- عبدالباقي، صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،ط،المركز العالمي، القاهرة.
- مفتاح، أحمد مفتاح. (1996).الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اردن:الأردن.
- ياغي،محمد. (1993).التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق،الرياض،جامعة الملك سعود،عمادة شؤون المكتبات.

الزبيدي، محباالدينالواسطي . (1965). شرحالقاموسالمسميتالجالعروس(منجواهرالقاموس)،الجزءالأول،
دارالفكرالعربي،القاهرة.

شريدة، هيام نجيب. (1994). الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، *دراسات تربوية*،
المجلد التاسع، الجزء (61)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ص 247.

تريسي، وليم. (1990). تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي
الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 81.

درة، عبد الهادي(1991). التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان
الأول والثاني، ص 8.

ناصر، يونس. (1995). الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء
الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية، المنعقدة في ليبيا في الفترة اكتوبر 1995، المنظمة العربية
للتربية والثقافة والعلوم، 61_59.

حسن، محمد حربي واخرون. (1990). المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية،
المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، ص 77_78.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (1990). *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق*، الطبعة الأولى، السعودية: جامعة الملك
سعود.

حسنين، محمد حامد. (1987). " 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.

مفتاح، أحمد مفتاح. (1996). *الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات
الليبية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن:الأردن.

المراجع الأجنبية

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

Jubr, M. &Prokopenko, J. (1989). *Diagnosing MangementTraning and Development Needs: Concepts and Techniques* (Geneva: International LabourOffic).

Marshall,J.C& Caldwell, S.(1984). How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development programs. NASSAP Pulletin, (15)17.

Dale, E.(1985)Education or traninig, Programmed learning &educatinaltecnology, (22) 1, 21.

Craig, R. (1976). *Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development*. New York: McgrawHill Book Company.

Huse, E., F. & Bowditch J., L. (1973). *Behavior In Organizations: A System Approach To ManagingMass*, AddisonWesley Publishing Company,Inc, p231

Niaz, M. (1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels .*International Institute Of Administrative Science*, p21