

## تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية

### من وجهة نظرهم

أ.د. هناء عبد الكريم حسن

م.م. نور عماد عبد الحمزة

وزارة التربية

أ.م.د. حسين سالم مكاون

Drhusseinmakawen@gmail.com

م.م. سعاد شاطي عزيز

وزارة التربية

ملخص البحث:

يهدف البحث الى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية، واعتمد المنهج الوصفي لملائته طبيعة البحث، وتكونت عينة البحث من (٢٣٥) موظفا من اصل مجتمع البحث البالغ عددهم (٨١٠) من العاملين في (١٢) مديرية، واستخدمت الاستبانة اداة للبحث تضمنت (٣٠) فقرة موزعة الى (٣) مجالات (المعرفي، والمهاري، والتدريب والتطوير فضلا عن اسئلة مفتوحة. بعد استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة توصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها استخدام الأساليب التقليدية في ترشيح العاملين للدورات والورش التدريبية ليس لها علاقة بالاحتياج التدريبي للمؤسسة ومتطلبات الوظيفة، فضلا عن ضعف امتلاك اغلب المديریات والتشكيلات خطة تدريب رسمية للتنمية المهنية المستمرة للعاملين وافتقارها الى خبراء متخصصين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من التوصيات منها الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية واجراؤها سنويا لجميع المديریات والتشكيلات واعتبارها الأساس؛ لأهميتها في ترشيح وتوجيه التدريب الوجهة الصحيحة فضلا عن تقييم ومتابعة اثر عائد التدريب للعاملين في الوزارة لمعرفة كفاءة وفائدة البرامج التدريبية المنفذة.

**الكلمات المفتاحية:** التحديد، الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية.

### Summary

The research aims to determine the training needs of employees in the Ministry of Education, and the descriptive approach was adopted to suit the nature of the research, and the research sample consisted of (235) employees out of the research community of (810) workers in (12) directorates and formations, and the questionnaire was used as a tool for research that included (30) paragraphs divided into (3) areas (cognitive, skills, training and development, as well as open questions. After using the appropriate statistical means, a set of conclusions was reached, the

most prominent of which is the use of traditional methods in nominating workers for training courses and workshops that have nothing to do with the training needs of the institution and job requirements, as well as the weakness of most directorates and formations having an official training plan for continuous professional development for workers and its lack of specialized experts in the process of determining training needs, In light of this, a set of recommendations were formulated, including paying attention to the stage of identifying training needs and conducting them annually for all directorates and formations and considering it the basis; Because of its importance in rationalizing and directing training in the right direction, as well as evaluating and following-up the impact of training for employees in the ministry to know the efficiency and usefulness of the implemented training programs.

Keywords: identification, training needs of workers in the Ministry of Education.

### الفصل الأول: التعريف بالبحث

#### مشكلة البحث

ان امتلاك العاملين للكفايات الادائية في اي مؤسسة تعد مطلباً ضرورياً لأنه مؤشر يدل على نجاحها وتقدمها، كما ان اداء العاملين يتوقف على عوامل كثيرة منها شخصية او تنظيمية او ادارية او ظروف بيئة العمل، وان القصور في بعض جوانب الاداء الوظيفي تؤثر سلباً في انجاز الاعمال المنوطة بهم، كما ان افتقار المؤسسة لسياسة او جهة رصينة ذات خبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين يعد خلا يستوجب الاهتمام به ومعالجته لان الضعف في قدرات العاملين ومهاراتهم يولد مشكلات غير متوقعة للمؤسسة تتطلب تدخلا ومراجعة مستمرة، وان الكثير من البرامج والدورات التدريبية التي توضع بدون الاستناد الى احتياجات العاملين الحقيقية لها يؤدي الى عدم جدواها وفشلها في تحقيق اهدافها، وان اشراك الافراد غير المعنيين فيها تؤدي الى هدر في الجهد والكلفة والوقت.

فعليه اصبح لزاماً على المعنيين مضاعفة الجهود والاهتمام بهذا الشأن ووضع سياسة او خطة تلزم الجهات المسؤولة بتحديد الفجوات الحقيقية لأداء بطريقة علمية وفي ضوءها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لكل مؤسسة لضمان سد الثغرات والنقص الحاصل في الاداء فضلا الى تحديد نوع الاحتياج والفئات التي بحاجة الى تدريب لتحقيق مستوى عال من الكفاءة الوظيفية للارتقاء بالعمل واثقانه وسرعة انجازه

وفقاً للأهداف المخطط لها. ويمكن تحديد مشكلة البحث بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية من وجهة نظرهم.

### أهمية البحث

يعد اهتمام الدول المتقدمة بالتدريب كونه بوابة لتقدمها وركن اساسي لرفع مستوى الاداء المتميز الفردي والمؤسسي بما ينعكس على تحسين الانتاجية، وان الانفاق عليه يمثل الاولوية لدى المؤسسات التي تسعى للريادة والتميز، فضلا عن التقدم العلمي الذي طرأ على طبيعة الوظائف والادوار والمسؤوليات مما ادى ذلك الى ظهور احتياجات تدريبية متجددة ومتغيرة حسب طبيعة الاعمال المناطة بالعاملين، الأمر الذي يلزم هذه المؤسسات والمنظمات استثمار الموارد البشرية التي تعد راس المال الحقيقي ليكون الفرد مناسباً لوظيفته ومهامه واختصاصه بكفاءة عالية، (الطعاني، ٢٠٠٦، ١٦٢-١٦٣)، بالاستناد الى تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعد الأساس الذي تقوم عليه عملية التدريب بأكملها، والكشف عن فجوات وثغرات الاداء المهني الذي تعاني منها المؤسسة، فضلا الى انها تهدف الى التقليل من الهدر في الجهد والكلفة والوقت من خلال ورفع معدل جودة الأداء لإنجاز العمل بكفاءة .

ويمكن تحديد أهمية البحث من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية في ضوء المهام المطلوبة، وتشخيص الواقع الفعلي للاحتياجات التدريبية بهدف التخطيط للبرامج التدريبية المطلوبة وتبصير صناع القرارات بالمعلومات والبيانات ومستوى اداء العاملين في الوزارة، لوضع خطة متكاملة تهدف الى التحسين والتطوير بطريقة علمية، وتحديد نوع وكم التدريب المراد لرفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين. وتعد هذه اول دراسة حسب علم الباحثين تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية من وجهة نظرهم ومعرفة ارائهم واحتياجاتهم في البرامج التي تناسب اعمالهم وواجباتهم.

### هدف البحث:

تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية من وجهة نظرهم .

### حدود البحث:

**الحد البشري:** العاملون في وزارة التربية (مديري الاقسام ومعاونيهم، مسؤولي الشعب ، موظفين).  
**الحد المكاني:** وزارة التربية العراقية.

الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠.

### تحديد المصطلحات

الاحتياجات التدريبية: عرفها كل من:

(سعد وغني، ٢٠٠٨) هي الفجوة الظاهرة أو غير الظاهرة في أداء الموظف أما في مهاراته أو معارفه أو معلوماته أو اتجاهاته وميوله، ويحتاج إلى تحسين أو تعديل كي تتناسب مع متطلبات وظيفته الحالية أو المستقبلية وعلى درجة عالية من الجودة والإتقان بهدف تمكين المؤسسة من تحقيق اهدافها (سعد وغني، ٢٠٠٨، ٨٨).

(هلال، ٢٠٠٣) بأنها: التغييرات المطلوب احداثها في الفرد المتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته ومعارفه واتجاهاته بهدف اعداده وتهيئته وجعله محققا للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والاتقان. (هلال، ٢٠٠٣، ٤)

ويعرفها الباحثين اجرائيا: بأنها مؤشرات لقياس الفرق بين الاداء الحالي وبين الاداء المطلوب لعينة البحث وخطوة اساسية توجه العملية التدريبية بأكملها توجيهها هادفا من حيث التخطيط والتنفيذ لتحقيق الغرض منه للعاملين وتقاس وفقا لنتائج الاستبانة المعدة لهذا الغرض .

### الفصل الثاني: خلفية نظرية

#### مفهوم الاحتياجات التدريبية

ان تحديد الاحتياجات التدريبية محور الارتكاز الذي تبنى حوله الخطط والبرامج التدريبية وهي معرفة المهارات المراد تطويرها لدى أفراد وإدارات المؤسسة لغرض تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق التدريب. (الخاطر، ٢٠١٠، ١٥)، عبر تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم، لمواجهة تحديات المؤسسة أو لتطوير قدراتهم على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بشكل ملائم، نتيجة لقصور معين في أدائهم، وتعبر عن الفارق في الكفاءات الذي تم تحديدها وتحليلها مقارنة بمتطلبات الوظيفة. إن تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأساسية في تنمية قدرات المواد البشرية، وعن طريقها يمكن تحديد الجوانب التي بحاجة الى تطوير لدى الموارد البشرية وخاصة المهارات والمعارف على مستوى الأفراد وثانيتها والمؤسسة ككل، بهدف التعرف على البيانات المتعلقة بأداء العاملين في المؤسسة بغية تحليلها ومعرفة مدى حاجتهم إلى التدريب، وأما الأسلوب المتعلق بالمؤسسة فيتم عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية ابتداء من زاوية تحليل الوظائف، وتقييم أداء الموارد البشرية.

#### أهمية الاحتياجات التدريبية

أن تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم المرتكزات على مستوى الموظف والمؤسسة وهي عملية دائمة ومستمرة وهامة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية التي تعتمد عليها، باعتبارها عنصرا أساسيا من مراحل التخطيط للتدريب ، وتحديد الأفراد الذي يحتاجون إلى تدريب، ونوعه المطلوب، للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب، لمواكبة مستجدات العصر وأهداف المؤسسة، لذي ينبغي تحديدها بدقة ليكون أي نشاط واقعي وفاعلا ومنتجا لاقتصار الجهود والنفقات.

وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط الآتية:

ضرورة ودعامة للبرامج التدريبية والتخطيط له، عبر تحديدها بدقة لتطوير معارف ومهارات العاملين ورفع كفاياتهم مهنيًا.

تعد مؤشرا لتوجيه عملية التدريب بالشكل الصحيح.

اجراء علمي وفني يسبق البرنامج التدريبي لغرض تصميمه وتنفيذه. (ديب، ٢٠٠٦، ٧)

تشخيص الأفراد المستهدفين من التدريب. (الطعاني، ٢٠٠٥، ٣٠)

تحديد المدربين واختصاصهم والموارد المالية المطلوبة والوقت المحدد والقضايا الفنية.

تحديد الفئات المستهدفة بالتدريب.

الكشف عن المشكلات، ومعوقات العمل للعاملين.

تحديد أهداف التدريب بدقة، والمحتوى التدريبي.

تحديد الفجوة بين الواقع والمطلوب. (النجدي، ٢٠٠٥، ٣٩٩)

**أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:**

يمكن اعتماد عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:

الملاحظة

المقابلة

تحليل العمل والمخرجات

الاستبانة

وثائق وسجلات الأداء(الصالح، ٢٠٠٥، ٤٢ - ٥٢)

**منهج البحث وإجراءاته الميدانية:**

**٢-١- منهج البحث**

يعد منهج البحث ذلك التنظيم الفكري المتداخل والخطوات الفكرية في الدراسة العلمية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة (الشوك، ٢٠٠٤، ٢٤)، تم استخدام المنهج

الوصفي من قبل الباحثين لتحقيق هدف البحث عبر تحليل وتفسير البيانات والتوصل الى الاستنتاجات ذات الدلالة لمشكلة البحث

## ٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من مديري الاقسام ومسؤولي الشعب وعدد من الموظفين البالغ عددهم (٨١٠) موظفا موزعين الى (١٢) مديرية عامة وتشكيل في وزارة التربية وتم اختيار عينة البحث الحالي بطريقة عمدية استنادا الى مناصبهم وعناوين وظائفهم وقد بلغ عددها (235) موظفا اي بنسبة (29%) من مجتمع البحث الاصلي، بواقع (27) مدير قسم و(15) معاون مدير و(101) مسؤول شعبة و(92) موظف مصنفيين حسب عناوينهم الوظيفية وتأهيلهم العلمي فضلا الى عدد سنوات الخدمة، حسب الجداول (١) و (٢) .

## جدول (١)

يبين حجم العينة ونسبتها المئوية والعنوان الوظيفي والتحصيل الدراسي لعينة البحث حسب المديریات

ت	المديرية	العنوان الوظيفي								التحصيل الدراسي	
		العدد	النسبة المئوية	مدير قسم	معاون مدير	مسؤول شعبة	موظف	اعدادية	دبلوم		بكالوريوس
1	المديرية العامة للشؤون الإدارية	30	12.76	4	1	23	2	1	5	22	2
2	المديرية العامة للشؤون الماليه	30	12.76	5	5	15	5	4	4	19	3
3	المديرية العامة للإشراف التربوي	12	5.10	2	-	2	8	-	2	9	1

2	8	-	1	6	3	2	-	4.68	11	المديرية العامة للعلاقات الثقافية	4
6	25	8	-	20	11	٤	٤	16.59	39	المديرية العامة للتخطيط التربوي	5
-	4	-	-	3	1	-	-	1.70	4	مديرية الشؤون القانونية	6
3	7	-	-	6	4	-	-	4.25	10	المديرية العام للمناهج	7
4	20	4	2	17	10	-	3	12.76	30	المديرية العامة للتربية الرياضية	8
-	7	2	-	-	6	2	1	3.83	9	المديرية العامة للتقويم والامتحانات	9
3	27	3	2	22	7	1	5	14.89	35	المديرية العامة لتعليم العام	10
3	2	-	-	2	3	-	-	2.12	5	مركز البحوث والدراسات	11
8	11	-	1	1	16	-	3	8.51	20	المديرية العامة لاعداد المعلمين	12
35	161	28	11	92	101	15	27	100	235	المجموع	

جدول (2) يبين سنوات الخدمة ونسبتها المئوية لعينة البحث

ت	سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
١	١٠-٥ سنة	60	25.53
٢	٢٠-١١ سنة	107	45.52
٣	٣٠-٢١ سنة	42	17.87
٤	٣١ فأكثر	26	11.06
	المجموع	235	100

#### اداة البحث:

من اجل تحقيق هدف البحث تطلب اعداد استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية من وجهة نظرهم من خلال :

الاطلاع على الادبيات التربوية والابحاث المتخصصة في مجال التدريب والتنمية البشرية. الاستفادة من استبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة ومراجعة مقاييسها من حيث المجالات والفقرات كدراسة (الطعاني، ٢٠١٠)، و (توفيق، ٢٠٠٦)، وفي ضوء ذلك تم اعداد الاستبانة وتضمنت :

أ- البيانات الاساسية شملت (العنوان الوظيفي والمنصب ومدة الخدمة وجهة العمل والشهادة الحاصل عليها والتخصص).

ب- استبيان اشتمل على (٣) مجالات فضلا عن أربع أسئلة مفتوحة (ملحق ١)

#### الاسس العلمية للأداة:

#### الصدق:

للتحقق من صدق الاداة تم الاعتماد على الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة بصيغتها الاولى المتضمنة (32) فقرة الى مجموعة من الخبراء المحكمين التربويين من ذوي الاختصاص\*

لأبداء آرائهم حول مجالات وفقرات الاستبانة ومدى مناسبتها وشمولها لما تقيسه اضافة الى صلتها بموضوع البحث وقد تم الاخذ برأيهم حول الفقرات والمجالات والاسئلة والتي تم فيها تعديل وحذف وصياغة بعض فقرات الاستبانة لتتلاءم مع تحقيق الهدف الذي وضع من اجله وثبات صدقه فأصبحت (30) فقرة لقياس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وقد تم توزيع الفقرات حسب جدول (٣) لعينة البحث يقابلها وزنا متدرجا رباعيا، (دائما، غالبا، احيانا، ابدا) وقد تم اعطاء التدرج الرقمي لتلك التقديرات هي (١،٢،٣،٤) على التوالي، يمثل درجة الاجابة عن الفقرات . وشملت أيضا (٤) اسئلة مفتوحة

جدول (٣) يبين عدد مجالات وفقرات المحور الثاني للاداة

ت	المجال	عدد الفقرات
١	المجال المعرفي	٩
٢	المجال المهاري	١٠
٣	مجال التدريب والتطوير	١١
	المجموع	٣٠

#### الثبات :

للتأكد من ثبات اداة الدراسة تم بطريقة الاختبار واعادة الاختبار إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (8) أفراد من خارج عينة البحث وتم اعادة تطبيقها على العينة نفسها بعد خمسة عشر يوما، وتم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين الاجابة الأولى والثانية، فبلغ معامل الارتباط (0.82) وتعد هذه نسبة عالية للثبات.

#### تطبيق الاداة :

بعد ان تم التأكد من صدق الاداة وثباتها طبقت الاداة على عينة البحث البالغة (400) استبانة وتم استعادة (240) استبانة، وبعد فرزها تم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها، وبذلك بلغت الاستبانات الداخلة في عملية التحليل الاحصائي (235) استبانة.

الوسائل الاحصائية: تم استخدام الوسائل الاحصائية الآتية :

النسبة المئوية، معامل ارتباط بيرسون، الوسط المرجح، الوزن المثوي، حجم الفجوة.

#### الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

##### أولاً: عرض النتائج:

للتحقق من هدف البحث (تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية من وجهة نظرهم)، تم جمع البيانات وفرزها ومعالجتها احصائيا باستخراج الاوساط

المرجحة والاوزان المئوية وحجم الفجوة، لاستجابات العينة لكل مجال وكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم ترتيبها كما في الجدول (٤) علما ان قيمة الوسط الفرضي (2.5) وهي قيمة عتبة القطع والتي يتم بها المقارنة مع قيمة الوزن المئوي للمجالات وفقرات المقياس لاحقا.

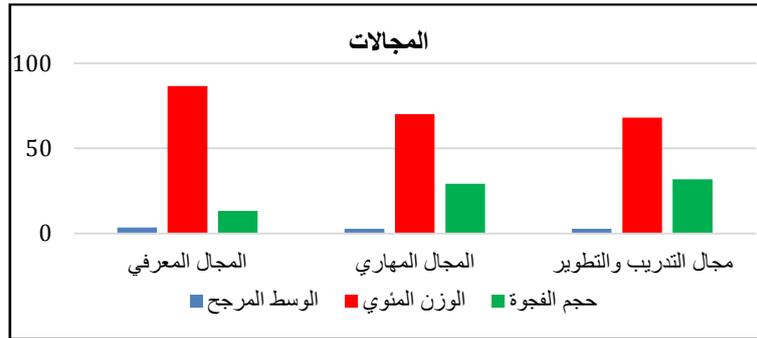
جدول (٤) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي وحجم الفجوة للمجالات الثلاثة

ت	المديرية	المجال المعرفي			المجال المهاري			مجال التدريب والتطوير		
		المرجح	الوزن المئوي	حجم الفجوة	المرجح	الوزن المئوي	حجم الفجوة	المرجح	الوزن المئوي	حجم الفجوة
1	المديرية العامة للشؤون الادارية	3.25	81.38	18.61	2.79	69.85	30.15	2.86	71.52	28.48
2	المديرية العامة للشؤون المالية	3.48	87	13	3	75.1	24.9	3.3	75.86	24.14
3	المديرية العامة للإشراف التربوي	3.45	86.2	13.8	2.59	64.8	35.2	2.67	66.93	33.7
4	المديرية العامة للعلاقات الثقافية	3.51	87.75	12.25	2.76	69.17	30.83	2.63	65.77	34.23
5	المديرية العامة للتخطيط التربوي	3.35	83.77	16.23	2.82	70.52	29.48	2.61	65.34	34.66
6	مديرية الشؤون القانونية	3.83	84.72	15.28	2.67	66.87	33.13	2.84	71.22	28.78
7	المديرية العامة للمناهج	3.65	91.25	8.75	2.92	73	27	2.3	57.5	42.5
8	المديرية العامة للتربية الرياضية	3.56	89	11	3.25	81.45	18.55	2.87	71.90	28.10
9	المديرية العامة للتقويم والامتحانات	3.30	82.61	17.39	2.49	62.32	37.38	2.52	63.18	36.82
10	المديرية العامة للتعليم العام	3.35	83.77	16.23	2.63	65.77	34.22	2.46	61.56	38.44
11	مركز البحوث والدراسات	3.35	83.77	16.23	2.90	72.65	27.35	2.8	69.90	29.10
12	المديرية العامة لاعداد المعلمين	3.56	89	11	2.87	71.87	28.13	2.9	72.64	27.36
	المجال ككل	3.46	86.70	13.30	2.80	70.18	29.82	2.7	67.68	32.32

### تحليل النتائج

من خلال ملاحظة الجدول (٤) وشكل (١) والذان يبينان قيم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية وحجم الفجوة للاحتياجات التدريبية للمديريات وتشكيلات الوزارة لمجالات الاستبانة ككل، حيث بلغت قيمة الوسط المرجح للمجال المعرفي ككل (3.46) بوزن مئوي (86.70) وحجم الفجوة (13.30) ويعد تقدير هذا المجال (جيد جدا)، اما المجال المهاري فقد بلغت قيمة الوسط المرجح ككل (2.80) بوزن مئوي (70.18) بحجم فجوة (29.28) ويعد تقدير هذا المجال (جيد)، ولكن ليس بمستوى الطموح، اما مجال التدريب والتطوير بلغت قيمة الوسط المرجح (2.70) بوزن مئوي (67.68) بقيمة فجوة (32.32)، ويعد تقدير هذا المجال (مقبول)، وهذا مؤشر متدني؛ لكون قيمة حجم الفجوة كبير، وهنا يستدعي الوقوف عنده واعادة النظر به.

ويُلاحظ أيضا حدود القيم للمجال المعرفي حسب المديرية تراوحت بين (3.25، 3.75) بأوزان مئوية (81.38 – 91.25) على التوالي، اما المجال المهاري تراوحت قيمه بين (2.4 – 3.25) بأوزان مئوية (62.32 – 81.45) اما مجال التدريب والتطوير تراوحت قيم الوسط المرجح ووزنها المئوي على التوالي بين (2.3 – 3.3) بأوزان مئوية (57.5 – 75.86) .



شكل (١)

يبين مستوى قيم الاوساط المرجحة واوزانها المئوية وحجم الفجوة للمجالات الثلاث

## مناقشة النتائج

### المحور الاول: مجالات الاستبانة

#### اولا: المجال المعرفي

بعد ملاحظة بيانات جدول (٤) تبين ان قيم نتائج الوسط المرجح والاوزان المئوية وحجم الفجوة للمجال المعرفي بلغت على التوالي (3.46)، (86.38)، (13.30)، وهذه القيم تبين درجة التقدير (جيد جدا) وان قيمة الفجوة فيها منخفضة الى حد ما، وهذا مؤشر ايجابي، حيث بلغت ادنى قيم في هذا المجال للمديريات هي (3025)، (81.38)، (18.61)، للمديرية العامة للشؤون الادارية، وبلغت اعلى قيمة (3.65)، (91.25)، (8.75)، للمديرية العامة للمناهج، ويدل هذا على امتلاك عينة البحث المعرفة والوعي بالمهام والواجبات التي يؤديونها، وهي متناسبة مع تخصصاتهم ومؤهلاتهم الحاصلين عليها، ويتفقون على ان المعارف التي اكتسبوها خلال الدورات كان لها اثرا ملموسا في اداء عملهم، كما يعتقدون ان للتقييم الذاتي دورا كبيرا في

كشفت نقاط القوة والضعف في ادائهم، وانهم يمتلكون القدرة على معرفة الدورات المناسبة لعملهم الوظيفي، ويعكس هذا الوعي والفهم لديهم في أهمية التدريب، اذ ينبغي استثماره للوصول الى المعارف والمهارات والخبرات التي هم بحاجة اليها من خلال تحديد الاحتياجات، لبلوغ مستوى الاداء المطلوب وكيفية اتمام العمل وتحقيق الاهداف المطلوبة وكما تشير الدراسات "ان المتدرب هو الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه اكثر من غيره" (الطراونة، ٢٠١١، ٢١).

#### ثانياً: المجال المهاري

من خلال ملاحظة جدول (٤) لقيم نتائج الوسط المرجح والاوزان المئوية وحجم الفجوة للمجال المهاري ككل (2.80)، (70.18)، (29.82)، على التوالي، وهذا يشير الى تقدير (جيد)، وهذه تعد قيمة مقبولة ولكنها لا تلبي الطموح، وينبغي العمل عليها، حيث تراوحت القيم للمديرينات، وتشكيلات الوزارة في هذا المجال بين ادنى واعلى وسط مرجح (2.49 - 3.25) ووزن مؤوي (62.32 - 81.45) وحجم فجوة (18.55 - 37.38) على التوالي، وفي ادناه المديرينات الـ (٦) التي بلغت قيمها الاحصائية متدنية بتقدير (ضعيف) وهي المديرية العامة للتقويم والامتحانات ودون قيمة عتبة القطع وبتقدير (مقبول) للتسلسلات الاخرى كما في جدول (٥) مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

#### جدول (٥)

يبين قيم (الوسط المرجح والوزن المؤوي وحجم الفجوة) للمديرينات دون عتبة القطع للمجال المهاري

ت	اسم المديرية	النتائج	التقييم
١	المديرية العامة للشؤون الادارية	( 2.79 ) (69.85) (3015)	مقبول
٢	المديرية العامة للعلاقات الثقافية	( 2.67 ) (69.17) (30.83)	مقبول
٣	مديرية قسم الشؤون القانونية	( 2.67 ) (66.87) (33.13)	مقبول
٤	المديرية العامة للتعليم العام	( 2.63 ) (65.77) (34.23)	مقبول
٥	المديرية العامة للإشراف التربوي	( 2.59 ) ( 64.8 ) (35.20)	مقبول
٦	المديرية العامة للتقويم والامتحانات	( 2.49 ) (62.32) (37.38)	ضعيف

ان اتفاق عينة البحث ولأغلب المديریات على ان مؤسساتهم لإشراكهم في خطة التطوير والتحسين لبناء قدراتهم ومهاراتهم، علما ان هذا المجال يخص التنمية المهنية للعاملين أنفسهم؛ فعليه ينبغي اتاحة الفرصة من قبل مؤسساتهم للمشاركة في وضع الخطط والبرامج التي تناسب عملهم وتخصصهم لانهم قادرين على تحديد الجوانب التي تحتاج الى تحسين حسب اجاباتهم على فقرات المجال المهاري .

وانهم لا يشتركون بدورات تدريبية على حسابهم الخاص، وهذا يدل على عدم امتلاك اغلب العاملين لثقافة النمو المهني الذاتي والبحث عما يطور مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، ويعزى ذلك لعدم وجود الدافع لإقبالهم على التدريب وضعف التشجيع والتحفيز الكافي للموظفين للإبداع والابتكار، وازافة معلومات معرفية ومهارية جديدة لإنجاز أعمالهم، فضلا عن افتقارهم لروح المنافسة المهنية لأداء الاعمال الموكلة لهم، والتكلفة المالية التي يتحملها المدرب لتطوير ادائه الوظيفي.

وبينت الاجابات انه لا يتم ترشيح العاملين بالدورات حسب الاحتياج التدريبي، ولا يتم اشراكهم في دورات تدريبية في مجال تخصصهم الوظيفي، وهنا تتحمل المؤسسة عبئا كبيرا هو الهدر في الجهد والتكلفة؛ لكونها اخفقت في عملية ترشيح العاملين حسب احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة، فتحديد الفجوة والقصور في الاداء لدى الموظفين وتدريبهم وفقا للاحتياج المحدد هو العامل الحقيقي لرفع كفاياتهم واتقانهم للعمل وبالتالي ينعكس ايجابا على ادائهم في المؤسسة، وان اشراكهم في الدورات التي يحتاجونها وبما يناسب مهامهم ومعرفة بمدى الاستفادة من الدورات والورش التي ترشحوا لها، ويؤكد كلا من (حمود، والخراشة، ٢٠٠٩، ١٢٩) يتطلب من المؤسسة تحليل احتياجاتها الحالية والمستقبلية، من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة لوضع البرامج التي تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو محقق وما ينبغي تحقيقه في الاداء.

واشارت النتائج ايضا انه لا يطلب من الموظف تقييم الدورة التي اشترك فيها، ولا يتم رفع تقرير يتضمن اهدافها ومدى الاستفادة منها، فضلا عن مقترحاته وتوصياته بشأنها، وهذا يدل على عدم دراية ومتابعة المؤسسة لنتائج التدريب واثره ومدى فائدته للموظف من عدمه.

### ثالثا: مجال التدريب والتطوير

بعد ملاحظتنا لجدول (٤) بلغت قيمة الوسط المرجح لهذا المجال ووزنه المئوي وحجم الفجوة على التوالي (2.70، 67.68، 32.32) وتعد هذ النسب متدنية مما ادى الى ارتفاع قيمة حجم الفجوة وهذا يعد مؤشرا سلبيا للمؤسسات التي حصلت على تقدير ضعيف ومقبول حيث تراوحت

قيم الوسط المرجح بين (2.3 - 3.5) ووزن مئوي (57.5 - 75.86) وحجم فجوة مقدارها (42.5 - 24.14) .

وقد اظهرت نتائج المديرية والتشكيلات التي حصلت على قيم متدنية في اوساطها المرجحة واوزانها المئوية وحجم الفجوة لديها مرتبة تنازليا جدول (٦).

### جدول (٦)

يبين قيم (الوسط المرجح والوزن المئوي وحجم الفجوة) للمديرية دون عقبة القطع لمجال التدريب

ت	اسم المديرية	النتائج	التقييم
١	المديرية العامة للمناهج	(2.30) (57.50) (42.50)	ضعيف
٢	المديرية العامة للتعليم العام	(2.46) (61.56) (38.44)	ضعيف
٣	المديرية العامة للتقويم والامتحانات	(2.52) (63.56) (36.44)	مقبول
٤	المديرية العامة للتخطيط التربوي	(2.61) (65.34) (34.23)	مقبول
٥	المديرية العامة للعلاقات الثقافية	(2.63) (65.77) (33.70)	مقبول
٦	المديرية العامة للإشراف التربوي	(2.67) (66.92) (33.70)	مقبول

يشير الجول (٦) ان المديرية العامة للمناهج والمديرية العامة للتعليم العام هما المؤسسات الاضعف في مجال التدريب والتطوير، اما المديرية من التسلسل (٣-٦) قد بلغ تقديرها مقبول، ويلاحظ قيمها المتدنية، وكبر قيمة الفجوة لديها، وان هذه المديرية لا يحظى التدريب والتطوير للعاملين لديها بالقدر الكافي، ولا تمتلك خطة رسمية للتنمية المهنية، علما ان هذا المجال يخص دور المؤسسة بتدريب العاملين، وهذه النتائج لا ترقى الى مستوى خطط واستراتيجية وزارة التربية وتحقيق اهدافها المنشودة، وهذا يشير الى قلة الموظفين الحاصلين على التدريب بسبب قلة التخصيص المالي؛ لذلك لا يمكن شمول جميع الموظفين، فضلا عن ضعف الاهتمام من قبل الادارات العليا بالجانب العملي التدريبي والتطويري للعاملين، وبالمقابل يلاحظ سعي الدول المتقدمة للتنافس الى تدريب العاملين لديها مهما كلفهم من مبالغ مالية؛ لأن الانفاق يحقق عائدا ماليا يؤدي الى زيادة الانتاجية من خلال الاستثمار البشري والمادي، ولما للتدريب النوعي من أهمية عالية في تطوير الاداء وللمحد من الاخطاء والتغرات والتحديات التي تواجه العمل "لأن الحاجة ماسة الى التدريب المعتمد على المعايير لكونه من أهم الاسلحة التنافسية للمؤسسة باعتباره الوسيلة الناجحة الوحيدة

لتلبية حاجات المستفيدين وضمان جودة التدريب" (حاكومة، ٣٧: ٢٠٠٩). كما بينت النتائج ضعف امتلاك أغلب المؤسسات الى اليات لقياس اثر التدريب وتحسين الاداء بعد التدريب، ولا يتم تقييمه فالتابعة والتقييم لهما دور كبير وأساسي لاكتشاف الاخطاء والمشكلات والانحرافات التي تعيق تحقيق الاهداف الموضوعية للتدريب والتطوير، ومعرفة مدى تكامل وتطابق التدريب مع الاهداف التي وضعت من اجله في سد الثغرات والفجوات التي على اساسها تم تطبيقه. ان تقييم اثر التدريب يعكس مدى ايفاء البرنامج التدريبي للاحتياجات المحددة للعاملين وبخلافه تتم اتخاذ القرارات بتبني وتعديل البرامج التي تحقق جودة التدريب (kumpikaite, 2007: p30).

كما تتطلب بيئة العمل مواكبة عجلة التطور والمتغيرات المتسارعة من خلال تبني الاساليب الجديدة لتطوير وتحسين الاداء، ويلاحظ ان المؤسسات المتقدمة تتنافس لتحقيق التميز عبر تطوير وتحسين انظمتها المؤسسية باستمرار لارتباط التدريب مباشرة بالأداء حسب المواصفة الدولية ايزو التدريب (Iso:10015)، (Goetsh& Davis, 2006: p: 366). ومن خلال ما ذكر تبين ان قيم نتائج المجالات المتدنية وخاصة في المجال المهاري، والتدريب والتطوير، تستدعي اعادة النظر بما ورد فيها من نتائج، وايلاء الموضوع الجدية والاهتمام الكافي بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين عن طريق فهم مهام عملهم والواجبات المناطة اليهم، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء وافكار ومقترحات العاملين انفسهم؛ لأنهم العنصر الاكثر دراية باحتياجاتهم، وهم من أهم المصادر التي تزود المؤسسة بالحقائق، لتهيئة بيئة عمل ومناخ ملائم للعمل لهم، ووضع الية النمو المهني المستمر لمواجهة كل التحديات التي تواجه عملهم واداء المهام المتعددة وخاصة للموظفين والمعنيين الجدد، والحرص على امتلاكهم المعارف والمهارات والكفايات المهنية اللازمة. ومن ملاحظة القيم الاحصائية لنفس الجدول يتبين ظهور قيم متوسط استجابات بعض موظفي المديرية أعلى من قيم الوسط الفرضي وبتقدير جيد، اذ تراوحت نسبتها المئوية بين (71.22 - 75.86) ويشمل كل من (المديرية العامة للشؤون المالية والمديرية العامة للشؤون القانونية والمديرية العامة للشؤون الادارية والمديرية العامة للتربية الرياضية) إذ حصل أغلب العاملين على دورات متخصصة في مجال عملهم، ويعزى ذلك للتخصصات الدقيقة لعملهم خاصة

(المالية والقانونية) لوجود التعليمات والانظمة والقوانين التي تحدث باستمرار ولضرورة التدريب عليها وامتلاك المعارف والمهارات بشأنها لتحسين ادائهم بالعمل.

### عرض وتحليل ومناقشة الاسئلة المفتوحة

س١: ما أهم المعوقات التي تواجهك في اداء عملك؟

تم تفريغ اجابات عينة البحث للسؤال اعلاه حسب تكرارها ونسبها المئوية مرتبة تنازلياً جدول (٧):

جدول (٧) يبين المعوقات التي تواجه العمل حسب (العدد والنسبة المئوية)

ت	المعوقات التي تواجه العمل وحسب الترتيب تنازلياً	العدد	النسبة
١	قلة التخصيصات المالية لإنجاز الكثير من المهام فضلا الى تدريب العاملين	220	90.60
٢	قلة المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين لتطوير ادائهم	189	80.40
٣	قلة الدورات التدريبية وورش العمل التخصصية المتقدمة المناسبة.	171	72.70
٤	ضعف اليات قياس اثر التدريب	166	70.60
٥	تكليف العاملين بمهام ولجان ليس لها علاقة باختصاصهم ومسؤولياتهم	143	60.80
٦	انعدام التدوير الوظيفي بين العاملين	140	59.50
٧	ضعف التنسيق وتعدد جهات المسؤولية مما يؤدي الى التداخل في الصلاحيات والمهام	135	57.40
٨	افتقار الوزارة للأجهزة التكنولوجية الحديثة	119	50.63
٩	التأثير السلبي على العمل الاداري نتيجة لنقل الصلاحيات الى المحافظات	99	42.10
١٠	قلة المتابعة والتقييم لعمل الموظف	76	32.30
١١	انعدام الدورات التدريبية الخارجية في مجال التخصص	68	28.90
١٢	البيئة التدريبية غير مناسبة من حيث (الاجهزة، المكان، المستلزمات، الخدمات)	52	22.10
١٣	نقص الموارد والقوى العاملة تؤثر على انجاز الاعمال	33	14.10

من خلال ملاحظة الجدول (٧) يتبين ان المعوقات التي تواجه العاملين في اداء عملهم وفقا لاستجابات العينة وحسب الترتيب للفقرتين الاولى والثانية قيمها بنسبة مئوية (90.6) و(80.4) هي التخصيصات المالية للتدريب والتطوير فضلا الى قلة منح الحوافز والمكافآت التي تعطي الدافعية والتحفيز والتي تولد الابداع والابتكار في اداء العاملين علما ان الدول المتقدمة تعد الانفاق على التدريب المعتمد على الجودة يمثل الاولوية لديها لأنه يحقق انتاج وانجاز نوعي ملموس للمؤسسة، اما الفقرتين (3 و4) بلغت قيم نسبهم المئوية (72.7) و (70.6) من استجابات عينة البحث وهو قلة ورش العمل والدورات التدريبية التي تساعد العاملين على التطوير والنمو المهني وهذا من اكثر اسباب تراجع الاداء المهني لديهم لان معلوماتهم ومهاراتهم متقدمة وبحاجة الى التحديث الدائم وتزويدهم بكل جديد اضافة الى عدم امتلاك المديرية كافة اليات

لقياس اثر التدريب وهذه خطوة من الأهمية لمتابعة العائد التدريبي والفائدة التي حصلت عليها المؤسسة او العاملين الذين خضعوا للتدريب لأنها عملية تعكس جودة البرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه وتحقيقه للهدف الذي وضع من اجله ويتم من خلال قياس كفاءة المتدربين ومدى التغير الحاصل الذي احدثه التدريب عليهم مهاراتهم لاحقا في ميدان عملهم .

اما الفقرات (5، 6، 7) بلغت قيم النسب المئوية على التوالي (60.8) و(59.5) و(57.4) والاستجابات لأكثر من نصف عينة البحث وتمثلت بتكليف العاملين بمهام ولجان وواجبات ليس لها علاقة بعملهم وتخصصهم وهذا العمل يحد من عملية التطوير، ولا يمنح الوقت لهم للاشتراك بالدورات والورش التدريبية لكثرة الاعباء لديهم وانشغالهم بأعمال اخرى بعيدة عن اختصاصهم فضلا الى انعدام عملية التدوير الوظيفي والتي تتيح للعاملين معرفة اجراءات العمل كاملة وهذا ماتعاني منه اغلب المؤسسات في حالة منح الموظف الاجازة او احواله على التقاعد حيث تكمن الصعوبة في اشغال مكانه بالعمل بكفاءة ودقة عالية مما يؤثر بشكل كبير على الانجاز اضافة الى ضعف التنسيق والتداخل في الصلاحيات بين مؤسسات وتشكيلات الوزارة مما يؤدي الى التقاطعات في العمل والمهام والتي بدورها تؤثر بدرجة كبيرة فعليه يجب اعادة النظر بالهيكل والتوصيف الوظيفي ومنح الصلاحيات الادارية والقيادية والفنية ومنع ازدواجية وتداخل العمل في المديرية واقسامها كافة .

س٢: السؤال الثاني ينص على: ما الدورات التدريبية الي حصلت عليها في السنتين الماضيتين؟

جدول (٨) يبين عدد العاملين والنسبة المئوية للحاصلين على الدورات التدريبية في السنتين

الماضيتين

ت	نوع الدورات	العدد	النسبة المئوية
١	دورات الكفايات الادارية للترقية الوظيفية	112	47.6
٢	دورات عامة (برامج حاسوب-لغة عربية- لغة انكليزية)	77	32.7
٣	دورات تخصصية	20	08.5

من خلال ملاحظة جدول (٨) ان (209) من عينة البحث اشتركوا في دورات تدريبية، بنسبة مئوية (47.6)، وخاصة دورات ملزمة للترقية الوظيفية، وهذه من ضمن الانظمة والتعليمات الحديثة التي اصدرتها وزارة التربية على (ان الموظف لا يحصل على ترقية وظيفية الا اذا اجتاز دورة في مجال عمله) وتتضمن هذه الدورات موضوعات عامة وموحدة لجميع العاملين والتخصصات وتشمل الكفايات الادارية للموظفين الاداريين وعند الاستفسار من عينة البحث حول الدورات اعلاه اجابوا الاستفاداة منها بدرجة ضئيلة كما نلاحظ استجابة العينة بنسبة (32.7) من اجابات العينة على حصولهم على دورات عامة مثل (الحاسوب ودورات اللغة العربية والانكليزية) وخاصة للموظفين الجدد لتساعدهم على الية استخدام الحاسوب وبرامجه فضلا الى كيفية كتابة المراسلات الرسمية لغويا وبين الجدول نسبة (8.5) من عينة البحث قد حصلوا على دورات تخصصية في مجال اختصاصهم والاغلبية هم عينة من العاملين في (المديرية العامة للشؤون المالية والشؤون القانونية) وهذه نسبة قليلة جدا قياساً لعينة البحث، وهذا يدل على ان اغلب العاملين في مديريات وتشكيلات الوزارة لم يحصلوا على دورات في مجال تخصصهم ومهام عملهم الدقيق، فعليه ضرورة ايلاء هذه الفقرة الاهمية الكبيرة لمجال تدريب التخصص؛ لجعلهم قادرين على مواكبة التطورات الحديثة واحداث التغيير والتحسين عبر امتلاكهم الكفايات اللازمة والخبرات المتنوعة لكي يتمكنوا من اداء عملهم بكفاءة وفق تخصصاتهم.

س٣: ما الاحتياج التدريبي المطلوب لتكون اكثر قدرة على اداء المهام المطلوبة في عملك؟

اغلب اجابات عينة البحث حول الاحتياجات التدريبية المطلوبة ضمن اختصاصاتهم كانت دورات متقدمة (ادارية، مالية، قانونية، تكنولوجيا المعلومات، فنية، قيادية، تربوية تخصصية، التخطيط الاستراتيجي، ادارة نظم الجودة الشاملة) كما اجاب (80.5) من عينة البحث الى حاجتهم الماسة لدورات قيادية لكونهم مديري اقسام ومسؤولي شعب، وكما يؤكد (الحيدري، ٢٠١٦: ٢) الى ان جودة التدريب هي ان تشمل جميع مستويات الموارد البشرية وبما يناسب قدراتهم ومؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية مراعي المتغيرات والمستجدات العلمية الحديثة، واكدوا ان (55%) من العينة بعدم شمولهم في دورات تربوية تخصصية.

## س ٤: ما ترتيب التدريب حسب تفضيلكم له؟

جدول (٩) يبين ترتيب التدريب حسب الافضلية لعينة البحث

ت	التدريب المفضل	العدد	النسبة
١	تدريب خارجي من قبل مدربين خارجيين	55	23.40
٢	تدريب داخلي من قبل مدربين خارجيين	49	20.85
٣	التدوير الوظيفي	46	19.57
٤	الظل الوظيفي	35	14.89
٥	دراسات اكاديمية محلية او دولية	31	13.19
٦	تدريب داخلي من قبل مدربين محليين	19	8.09

يتبين من الجدول (٩) ان الفقرة الحاصلة على المرتبة الاولى بنسبة مئوية (23.40) من اجابات العينة هي تفضيلهم الى تدريب خارجي من قبل مدربين خارجيين، وهذا يدل على ان العاملين يفضلون الاطلاع على الخبرات الخارجية من قبل مدربين خارجيين، وحاجتهم الى دورات متقدمة عملية متكاملة متخصصة لكونها تعتمد على أحدث التقنيات التكنولوجية واساليب التدريب، ويفضلون ايضا بالمرتبة الثانية تدريب داخلي من قبل مدربين خارجيين اذ حصلت على نسبة (20.85) من عينة البحث لإدراكهم بان امتلاك الكفايات والمهارات اللازمة يؤدي الى احداث التطوير والتحسين في الاداء المؤسسي من قبل مدربين خارجيين ان كان داخليا او خارجيا .

اما فقرة (التدوير الوظيفي) قد حصلت على نسبة (19.57) من عينة البحث وجاءت بالمرتبة الثالثة، ويعد هذا النوع من اساليب الاستثمار الوظيفي وزيادة الخبرة والابداع والابتكار من خلال الاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها الوظيفية كافة، ويكشف عن مزايا وقدرات وابداع العاملين وان المامهم بجميع جوانب العمل يعد محفزا قويا للكفاءات الشابة لممارسة الاشراف والادارة والقيادة وابرار مهاراتهم ومنحهم فرص النمو والتطور والترقي الى وظائف عليا مستقبلا.

كما جاءت فقرة (الظل الوظيفي) رابعا، إذ حصلت على نسبة (14.89) لتفضيلهم لها، ويعد هذا النوع من التدريب والممارسات التي تهدف الى تزويدهم بالخبرات والكفايات وخاصة للموظفين الجدد ، وفيه يتم قيام الموظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص وخبير في مجال معين لاكتساب المعارف والمهارات منه وتهيئته لأداء المهام والمسؤوليات المتغيرة، أما في المرتبة الخامسة والسادسة جاءت النسب (13.19) (8.09) على التوالي، جاء تسلسل التفضيل للدراسات الاكاديمية او التدريب المحلي

من قبل المدربين المحليين كونه لا يساعد المتدربين على التطوير والتحسين كثيرا في اداء اعمالهم ومهامهم الوظيفية حسب رأيهم، فهم يفضلون التطبيق العملي مع الخبرة الخارجية التطبيقية اكثر من المعرفة النظرية الداخلية.

ومن خلال كل ما تقدم يستخلص الباحثون ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا، فهي عمل مسحي منظم وجهد تعاوني جماعي يضطلع به جميع مسؤولي وقيادات المؤسسة؛ بغية تشخيص وتقليص الفجوة ما بين الأهداف المحددة والوضع القائم فعليا، فهي تحدد الفرق بين ما يمتلك العاملون من مهارات حاليا وبين ما مطلوب الوصول اليه وتحقيقه، وهذا سيحدد الحاجة الى نوع وكم التدريب المطلوب، عبر برنامج علمي منظم أساسه وغرضه تحديد ما يحتاجه العاملون، والذي يمثل احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بافتقارهم لها؛ لأن التحديد الصحيح سوف يساعد في ترشيد الانفاق في التدريب وسد فجوات الاداء ووضع موارد التدريب على نحو جيد وتوفير الفرص والامكانات التدريبية الصحيحة، لينعكس على المخرجات التي تهدف وتخطط اليها المؤسسة؛ لأن الاصلاح الاداري والتدريب يعتبران وجهان لعملة واحدة، في جوهرهما يسعيان الى تطوير الاداء وزيادة الكفاءة وتعميق الفاعلية للتحسين والارتقاء نحو التجديد والابداع .

### الاستنتاجات

من خلال نتائج البحث توصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات :  
افتقار اغلب المديرية وتشكيلات الوزارة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لأسس علمية وواقعية للعاملين في وزارة التربية.  
قلة الدورات والورش التدريبية المتخصصة والتطبيقية للعاملين ولجميع المديرية والتشكيلات فضلا الى قلة التخصيصات المالية المرصودة للتنمية المهنية.  
تستخدم الاساليب التقليدية في ترشيح العاملين للدورات والورش التدريبية وفق اعتبارات ليس لها علاقة بالاحتياج التدريبي للمؤسسة ومتطلبات الوظيفة .  
ضعف امتلاك المديرية والتشكيلات خطط تدريب رسمية للتنمية المهنية المستمرة للعاملين لديها فضلا الى افتقارها الى خبراء متخصصين في مجال التدريب .  
لا تتم عملية تقييم الدورات من قبل المتدربين ومعرفة مدى الفائدة منها ومقترحاتهم للتطوير فضلا عن ضعف متابعة وتقييم اثر التدريب.

عدم توفر اليات الدوران والظل الوظيفي وفي عمل مؤسسات وزارة التربية على مستوى مديري الاقسام والشعب والعاملين فيها .

#### التوصيات

ضرورة الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بنحو سنوي لجميع المديريات والتشكيلات، لترشيد وتوجيه التدريب الوجهة الصحيحة.

تضمن الخطة السنوية لكل مديرية خطط للتنمية المهنية المستمرة للعاملين طبقا للاحتياجات الفعلية.

اشراك العاملين عند تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع برامج التدريب التي تناسب مهام عملهم .

#### المقترحات

اجراء دراسة مشابهة وشاملة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لفئات اخرى مثل (المشرفين التربويين والاختصاصيين، المعلمين، ادارات المدارس)

اجراء دراسة لتقييم ومتابعة اثر عائد التدريب للعاملين في الوزارة لمعرفة كفاءة وفائدة البرامج التدريبية المنفذة.

#### المصادر

الأحمد، خالد طه، ٢٠٠٥، تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الجامعي، العين.

ديب، أوصاف، ٢٠٠٦، الاحتياجات التدريبية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مجال تقنيات التعليم، مجلة جامعة دمشق، العدد الثاني، مجلد ٢٢.

الخاطر، فايز، ٢٠١٠، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة، عمان.

حاكومة، لارا احمد، ٢٠٠٩، متطلبات المواصفة الدولية (١٠٠١٥) في البرامج التدريبية واثرها في اداء المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم الادارية والمالية.

حمود، خضر، والخراشة، ياسين، ٢٠٠٩، ادارة الموارد البشرية، ط/١، دار المسيرة، عمان .

الحيدري، زياد، ٢٠١٦، ايزو التدريب، اتحاد المدربين العرب الملتقى العربي الاول.

سعد، علي، غني دحام، ٢٠٠٨، تقويم واقع نشاط التدريب وتوثيقه في اطار تطبيقات المواصفة الارشادية الدولية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية

والادارية، مجلد ١٤، عدد ٤٩ .

الشوك، نوري، ورافع الكبيسي، ٢٠٠٤، دليل كتابة الأبحاث العلمية، بغداد.

الصالح، قريشي محمد، ٢٠٠٥، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية/ دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

الطعاني، حسن أحمد، ٢٠٠٥، الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، دار الشروق، عمان.

الطعاني، حسن أحمد، ٢٠٠٦، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان.

الطعاني، حسن، ٢٠١٠، تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن في ضوء المهام المطلوبة منهم من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد ٣٧، عدد ١، عمان.

الطراونة، تحسين، ٢٠١١، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط في الأجهزة الامنية، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.

عبد الرحمن، توفيق، ٢٠٠٦، تحديد الاحتياجات التدريبية بين الاهداف والاستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ج/٨، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

النجدي، عادل، ٢٠٠٥، الاحتياجات التدريبية لمعلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية بسلطنة عُمان "مناهج التعليم والمستويات المعيارية في ضوء المعايير العالمية، المؤتمر العلمي السابع عشر للفترة من ٢٦ - ٢٧ يوليو ٢٠٠٥، كلية التربية، جامعة عين شمس، دار الضيافة، المجلد (١)، مسقط.

هلال، محمد عبدالغني، ٢٠٠٣، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، موسوعة التدريب، مركز تطوير الاداء والتنمية، ط/١، القاهرة.

David Goetsch, S. D., 2006. Introduction to total quality management for production processing and management. s.l. prentice Hall.

Jean Marieperetti, 2001, Dictionary des ressources humanness, paris, Ed. velbert.

Kumpikaite, V., 2007. Human resources training evaluation. engineering economics, 5, (55).

## ملحق

استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية (مديري الأقسام ومعاونيهم، مسؤولي الشعب، الموظفين)

## تحية طيبة

يسرنا إن نضع بين أيديكم استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية للعام (٢٠١٩-٢٠٢٠) أملين من حضراتكم الإجابة عن فقراتها بدقة وعناية وسيكون لرأيكم الأثر البالغ في إعداد البرامج التدريبية الملائمة لاحتياجاتكم وبما يسهم في الارتقاء بالعملية التدريبية في مؤسساتكم وتحقيق غاياتها في تحسين وتطوير الأداء، علما ان البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي..... شاكرين تعاون فريق الدراسة

## الملحق: البيانات الأساسية للموظف

العنوان الوظيفي : ..... المنصب : .....  
تاريخ التعيين لأول مرة:..... جهة العمل: المديرية..... القسم ..... الشعبة  
..... الشهادة ..... التخصص ..... تاريخ الحصول عليها

فقرات الاستبانة الخاصة بالعمالين في وزارة التربية

أولاً: المجال المعرفي

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
١	امتلك المعرفة بالمهام والواجبات التي أؤديها في مؤسستي				
٢	تتناسب المهام التي أقوم بها مع تخصصي والشهادة الحاصل عليها				
٣	الخبرة التي امتلكها تعطيني القدرة على انجاز الاعمال والمهام الموكلة لي				
4	افهم إن المعارف المكتسبة من التدريب تساعدني على الإبداع والابتكار في عملي				
5	اعرف إن للتدريب أهمية كبيرة في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي المؤسسي				
6	امتلك المعرفة بالدورات التدريبية المناسبة لعملي الوظيفي				
7	اعتقد إن إجراء الدراسات والبحوث المتخصصة لها دور في تطوير أدائي الوظيفي				
٨	المعارف التي اكتسبتها في الدورات التدريبية لها اثر ملموس وواضح في أداء عملي				
٩	التقييم الذاتي له دور في كشف جوانب القصور والقوة في الأداء الوظيفي للعمالين				

ثانياً: المجال المهاري

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
١٠	اشترك في خطة التطوير والتحسين التي تتفدها مؤسستي لبناء قدرات ومهارات العمالين				
١١	اشتركي بالدورات التدريبية تزيد من مهاراتي الوظيفية				
١٢	يتم ترشيحي في الدورات التدريبية من قبل دائرتي حسب الاحتياج التدريبي				
١٣	اشترك في دورات تدريبية ضمن مجال تخصصي ومهام عملي				
١٤	أضع خطة تطوير فردية باشتراك بالدورات التدريبية على حسابي الخاص				
١٥	أطبق المهارات المكتسبة من التدريب في ميدان العمل				
١٦	أقيم الدورات التدريبية التي اشترك بها وارفع تقرير الى مؤسستي تتضمن الفائدة منها مع المقترحات.				
١٧	اسعي لتطوير مهاراتي وقدراتي المهنية باستمرار.				
١٨	أتابع واستخدم التكنولوجيا الحديثة في مجال تخصصي وعملي				
١٩	استثمر إمكانياتي ومهاراتي بشكل فعال في العمل				

ثالثاً: مجال التطوير والتدريب

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
٢٠	تمتلك مؤسستي خطة تطوير رسمية للتنمية المهنية وفق رؤية ورسالة واضحة				
٢١	تهتم مؤسستي بتدريب العمالين لديها حسب اختصاصاتهم ومهام عملهم				
٢٢	تتم مناقشة الرئيس المباشر فيما يخص الاحتياجات التدريبية لعملي				
٢٣	يوجد تخصيص مالي كاف للتدريب ويغطي الدورات والورش التدريبية المطلوبة للعمالين لديها.				

٢٤	يتم انجاز خطة التدريب الشاملة في مؤسستي
٢٥	تطبق دائرتي معايير الجودة في مجال تطوير وتحسين أداء العاملين
٢٦	الدورات التي ترد إلى مؤسستي من داخل وخارج الوزارة تلائم احتياجاتي التدريبية
٢٧	تستخدم مؤسستي أساليب واتجاهات للتطوير والشراكات مع المؤسسات الأخرى في مجال التدريب الوظيفي
٢٨	توجد بيانات موثقة في مؤسستي للعاملين الذين اشتركوا بالدورات التدريبية
٢٩	تمتلك مؤسستي آليات لقياس اثر التدريب وتحسين الأداء بعد التدريب
٣٠	تنظم مؤسستي ورش عمل لكل جديد في مجال العمل باستمرار لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي .

### الاسئلة المكلمة المفتوحة

س١: ما أهم المعوقات التي تواجهك في أداء عملك ؟

.....

.....

س٢: ما الدورات التدريبية التي شاركت فيها خلال السنتين الماضيتين؟

ت	اسم الدورة التدريبية	مدتها	مكان انعقادها
١			
٢			
٣			
٤			

س٣: من وجهة نظرك (ما الاحتياج التدريبي) أو البرنامج التدريبي المطلوب لتكون أكثر قدرة على أداء المهام المطلوبة منك .

.....

.....

س٤: يرجى ترقيم الفقرات أدناه وحسب تفضيلكم لها .

- تدريب داخلي مع مدربين خارجيين .
- تدريب داخلي من قبل مدربين في وزارة التربية .
- تدريب خارجي من قبل مدربين خارجيين .
- دراسات أكاديمية رسمية محلية أو دولية
- التدوير الوظيفي (يقصد به تدوير الموظف وفق جدول زمني على الأقسام والإدارات

لجهة العمل للقيام بمهام محددة

الظل الوظيفي (يقصد به قيام الموظف مرافقة موظف مؤهل ذو كفاية عالية للمعرفة

ويمتلك خبرة في مجال معين )

توقيع الموظف : .....