

الجمهورية العربية السورية
وزارة الإدارة المحلية
محافظة تعز
الإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب



احتياجات المحافظة من التدريب خلال الأعوام (2023-2027)م

إعداد الإدارة العامة
لبحوث التنمية الإدارية والتدريب

رؤيتنا إيجاد مركز بحوث وتدريب في المحافظة يسعى إلى تنمية قدرات الموظفين بما يخدم متطلبات التنمية الإدارية والعمل بروح الفريق الواحد، التي تعكس تقديم خدمات نوعية للمجتمع.



نتائج الدراسة تشمل احتياجات التدريب في تنمية القدرات الإدارية لكل موظفي المحافظة ولا تقتصر على ديوان عام المحافظة والمديريات، كون جميع الأجهزة التي رفعت باحتياجات التدريب سواءً للإدارة العامة للبحوث والتدريب أو للصندوق الاجتماعي للتنمية أو غيرها من الجهات الداعمة لرفع القدرات، جلها تبنت البرامج التي احتوتها هذه الدراسة والتي تحمل قطاعاً نفس المؤشرات، لذلك تعتبر الدراسة مستمرة ويمكن أن تقام العديد من الدورات سواءً في عاصمة المحافظة أو المديريات لنفس البرامج في نفس ذات الوقت، ويظل احتياج التدريب مستمراً ما دام هناك تطور في العمل الإداري، ولذلك تظل نتائج الدراسة مستمرة بنفس مؤشرات الاحتياج.

فريق العمل في الإدارة العامة لبحوث التنمية والتدريب

رئيس الفريق/ مدير عام الإدارة

د:عزيز عبدالرحمن محمد

اعضاء الفريق

موظفي الإدارة العامة للبحوث والتدريب

كلمة محافظ المحافظة رئيس المجلس المحلي

أ. نبيل عبده شمسان

يعد التدريب والتأهيل أمراً ضرورياً ومُلحاً في وضعنا الراهن، ونظراً للفجوة التي أحدثتها الحرب في مستوى الأداء للعاملين في القطاعين العام والمختلط في المحافظة، والتطور التكنولوجي الهائل في العمل الإداري والمرفقي، لذلك حرصنا في المحافظة على تبني توجه عام نحو تدريب وتأهيل الموظفين في جميع القطاعات عن طريق اعتماد كوادرات وأدوات علمية تتماشى مع متطلبات التنمية الإدارية وتحسين الأداء، وما هذا الكتاب إلا تشخيص باحتياجات التدريب في المحافظة للأعوام 2023 - 2027م. اعتمد على منهجية علمية رصينة بدءاً من إعداد استمارة مسح لتحديد احتياجات التدريب، بما يتوافق ومتطلبات تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة، ولأن التدريب لا يقتصر على مجال معين، فقد جاء هذا الكتاب عبارة عن تحليل للاحتياجات الفعلية من التدريب لكل من الإدارات القيادية والإدارية وتدريبها في مجالات مختلفة تخضع لمعايير علمية وتقييم يتم من خلالها تحديد العائد الرئيسي منها، وهو مدى اكتساب المستفيدين من الدورات التدريبية التي خضعوا لها خلال فترة وجيزة كنهاية مرتقبة التطبيق. وإنه من دواعي سروري أن نجد مثل هكذا خطة بالاحتياجات الفعلية مبنية على أسس أكاديمية، كمنهج لتطوير الأداء الوظيفي والذي بإنجازها نستطيع أن نبني عليها خطة استراتيجية تربط الإدارة العامة للبحوث والتدريب بالتنمية الإدارية والتدريب المنشود للمحافظة بجميع وحدات الخدمة العامة، ليس في محافظة تعز فحسب، وإنما على مستوى وزارة الإدارة المحلية وبقية المحافظات، وإني على يقين بأن الإدارة العامة للبحوث والتدريب ستبذل كافة الجهود من أجل تنفيذ برنامجها المعد لهذا العام، ووضع خطة استراتيجية تنهض ببحوث التنمية والتدريب خلال الأعوام 2023 - 2027 بالتعاون مع جميع الأجهزة التنفيذية بالمحافظة وبالشراكة مع المنظمات المحلية والدولية.

كلمة مدير عام بحوث التنمية الإدارية والتدريب

د. عزيز عبدالرحمن محمد

التدريب مفهوم مُركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً الى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية، وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المُستقبلية وتحقيق النجاح.

ويُمثل التدريب الجاد رافداً مهماً يُعزز ما لدى المتدرب من تحصيل علمي وقدرات ذاتية وخبرات مكتسبة ويضاعف في القدرات الإدارية وتحسين مستوى الأداء لدى موظفي السلطة المحلية بديوان عام المحافظة والمديريات، وإيماناً من الإدارة بأهمية التدريب وأثره في صقل وتطوير مهارات الفرد بصفة شخصية والإدارات المختلفة بصفة عامة قمنا بإعداد استمارة مسح باحتياجات التدريب لموظفي السلطة المحلية لغرض معرفة احتياجات الإدارات من التدريب لكافة المناصب.

والتدريب يسهم في تقليل الأخطاء، كون الأخطاء تحدث بشكل كبير إذا كان الموظف يفتقر إلى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل الموكّل إليه، أما إذا كان الموظف حاصلًا على التدريب الكافي والمطلوب فستكون نسبة اقترافه للأخطاء محدودة، كما يمكنه التدريب من اكتساب مهارة تحقق كفاءه في عمله، ويصبح مؤهلاً للترقية في السلم الوظيفي من ناحية، ومن ناحية أخرى الاعتماد عليه في إنجاز الأعمال باحترافية وزيادة الإنتاجية، حيث يستطيع الموظف الذي تم تدريبه بشكل جيد أن يُحسن من مستوى الأداء من ناحية الإنجاز للمهام الموكلة إليه، وحُسن استثمار الوقت، والأموال، والموارد، وذلك يتحقق فقط في حال تم تدريب الموظف بالشكل المطلوب والصحيح. لذلك يساعد التدريب على معالجة كافة القضايا التي تكون سبب في إعاقة الموظفين من إنجاز أعمالهما ويجعلهم يعملون بأسلوب إبداعي. ولمواكبة التغييرات والتطورات العالمية المُعاصرة وتحقيق التقدم والارتقاء بالفرد والعمل الإداري لخدمة المجتمع، تسعى الإدارة العامة لبحوث التنمية والتدريب إلى تدريب موظفي السلطة المحلية تدريباً نوعياً يجعل من مخرجات هذا التدريب يقفز بأدائهم ويطورهم ويغيرهم بما يواكب تطورات العصر، وفق آلية منهجية تبدأ من التشخيص الفعلي لمعوقات الأداء الوظيفي ومن ثم رصد الاحتياجات الفعلية للتدريب وهو ما قامت به الإدارة وما هذا الكتاب إلا نتاج عن هذا المسح العلمي للاحتياجات الفعلية للتدريب.

كما تتقدم الإدارة بالشكر الجزيل للمحافظ ولجميع الوكلاء ومدراء العموم بالديوان والمديريات وجميع الموظفين على تعاونهم معنا في إنجاز هذا العمل الذي نضعه بين يدي جميع الجهات ذات العلاقة (أجهزة تنفيذية، منظمات محلية ودولية) لغرض توفير الدعم اللازم لتدريب السلطة المحلية وفق الاحتياجات الفعلية وحتى لا تشتت الجهود وتضيع الأموال دون تحقيق عائد منها.

الفهرس

رقم الصفحة	البيان
1	الرؤية
3	كلمة محافظ المحافظة رئيس المجلس المحلي
4	كلمة مدير الإدارة العامة للبحوث والتدريب
5	الفهرس
6	تكون الإدارة العامة للبحوث والتدريب
8	المقدمة
10	بيانات البرامج التدريبية المقترحة والاستمارات الموزعة على الديوان والمحافظة
11	احتياجات ديوان عام المحافظة من التدريب
23	احتياجات المديریات من التدريب
35	مؤشرات التوافق في احتياجات التدريب من ضوء نتائج الدراسة بين ديوان عام المحافظة والمديریات
46	احتياجات التدريب لبعض الاجهزة التنفيذية في المحافظة
48	ملخص باحتياجات ديوان عام المحافظة والمديریات من التدريب
53	معوقات الإدارة العامة للبحوث والتدريب
54	خاتمة
55	قائمة بالجداول
56	قائمة بالأشكال
57	ملاحق

تكون الإدارة العامة لبحوث التنمية الادارية والتدريب

يعد القرار الجمهوري رقم 265 لسنة 2001م بشأن اللائحة التنظيمية لدواوين المحافظات، المكون لهذه الإدارة والمنظم لاختصاصاتها، في كل من دواوين المحافظات والمديريات، وخولت المادة 15 من هذه اللائحة اختصاصات الإدارة بالتالي:

مادة (15): (أ) الإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب: وتختص بالآتي:

1. إعداد الدراسات والبحوث في مجالات التنمية الإدارية لتطوير البنية المؤسسية على مستوى المحافظة.
2. المساهمة في إعداد الدراسات والبحوث في مجالات التقسيم الإداري للوحدات الإدارية على مستوى المحافظة.
3. حصر الإمكانيات والمقومات والقدرات التدريبية المتوافرة في المحافظة لأغراض الإسهام في تنفيذ برامج تدريبية.
4. اقتراح مجالات التدريب اللازمة لأعضاء المجالس المحلية وقيادات الوحدة الإدارية.
5. التنسيق بشأن تنفيذ البرامج التدريبية المعدة من الوزارة وإعداد مسودات المذكرات الخاصة بتسمية المرشحين.
6. حفظ البيانات والمعلومات حول مستوى تدريب أعضاء المجالس المحلية.
7. إعداد التقارير الدورية المنتظمة حول أنشطتها ومنجزاتها المختلفة.
8. أية مهام أخرى تقتضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها من قيادة المحافظة.

(ب): مهام واختصاصات التقسيمات التنظيمية للإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية

والتدريب:

- إدارة بحوث التنمية الإدارية: وتختص بتنفيذ المهام الآتية:

1. إعداد الدراسات والبحوث في مجالات التنمية الإدارية لتطوير البنية الأساسية على مستوى المحافظة.
2. تنفيذ الاستبيانات التي تضعها الوزارة في مجالات حصر البناء المرفقي أو التجهيزات المادية لهذا البناء على مستوى المحافظة.
3. التنسيق مع الجهات المعنية بشأن الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالقوى الوظيفية على مستوى المحافظة وإجراء الدراسات من واقعها سواء في مجالات تنمية القوى البشرية أو تحديد الاحتياجات اللازمة لعمل الوحدات الإدارية. (وحدات الخدمة العامة).
4. دراسة مدخلات ومخرجات التعليم العام والجامعي والتخصص في الوحدة الإدارية في علاقتها بمؤشرات التشغيل ومتطلبات خطط التنمية وإعداد التقارير والمقترحات لتحسين وتنمية الموارد البشرية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة.
5. إعداد الدراسات والبحوث في مجال التقسيم الإداري على مستوى المحافظة وتقديم المقترحات لتطويره.

6. جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبنية الجغرافية والتركيبة الاجتماعي للوحدات الإدارية التي تتألف منها المحافظة.

7. المساهمة في تنفيذ المسوحات الميدانية التي تجريها الوزارة لأغراض التقسيم الإداري.

8. أية مهام أخرى تقتضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها من رؤسائها.

- إدارة التدريب: وتختص بتنفيذ المهام الآتية:

1. حصر الإمكانيات والقدرات التدريبية المتوافرة محلياً ومدى قدرتها في الإسهام في تنفيذ برامج تدريبية للقيادات المحلية.

2. جمع المعلومات وتصميم وتنفيذ استبيانات لأغراض تحديد احتياجات القيادات المحلية في المجالات المختلفة للتدريب وترتيب أولوياتها واقتراح ما يمكن تنفيذه منها بجهود محلية وما يتطلب رفعه إلى الوزارة.

3. تلقي إعلانات البرامج التدريبية التي تنظمها وزارة الإدارة المحلية وإعداد المذكرات الخاصة بتعميمها ومتابعة تسمية المرشحين لهذه البرامج.

4. الإسهام في إعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية التي تنفذها وزارة الإدارة المحلية وغيرها من الجهات لتنمية القيادات الإدارية على مستوى المحافظة.

5. مسك سجلات إحصائية في مجالات البرامج التدريبية للقيادات المحلية وأعضاء المجالس المحلية.

6. إعداد التقارير والبيانات الإحصائية عن النشاطات التدريبية للقيادات الإدارية.

7. أية مهام أخرى تقتضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها من قبل رؤسائها.

لذلك نسعى من ضوء هذه الاختصاصات إلى تفعيل دور الإدارة في البحوث والتدريب انطلاقاً من الصلاحيات التي خولها القانون، وخلق شراكة مع جميع الأجهزة التنفيذية في المحافظة بما يحقق التنمية الإدارية في المحافظة والمديريات، وردم الضعف في الأداء الوظيفي عن طريق التدريب وفق منهجية تخدم تحقيق الأهداف العامة لجميع أجهزة السلطة المحلية في المحافظة.

مقدمة:

يُعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأية جهة تتطلع الى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. وأصبح عبارة عن علماً مستقلاً بنفسه وله طُرُقُه الخاصّة في جَمعِ المعلومات والأفكار وكتابتها بطرقٍ منهجيّةٍ يسهُلُ على المُتدربِ تعلّمها، وبتبني استراتيجية للتدريب يتم بناءً مؤظفين قادرين على الاستجابة السريعة للتغيرات المُتتابة والفُدرة على مواكبة التطورات في بيئة العمل، نظراً لما يُهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرّفه على أفضل الحلول للمُشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يُزيده تمكناً في أداء عمله ويُساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك الى المستوى المنشود الذي تطمح إليه أية جهة تسعى للرقى والتقدم، فعندما يكونُ المتدربُ قد أخذَ خلفيّةً واسعةً حولَ العمل الذي يريد أن يعملَ فيه من خلالِ التدريب سيكونُ من السهلِ أن يُبدعَ ويكونَ أفضلَ من غيرِهِ منَ المؤظفينِ واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جميع أطراف الخدمة في المكاتب التنفيذية..

يزيد التدريب الأمثل معدّل الانجاز الشهري والسنوي، ويفتح أبواب التطوير لتقديم الخدمة للمجتمع، وتجلى ذلك بشكل واضح في السياسة التي اتبعتها معظم الدول الناجحة والمؤسسات والأفراد، ومن هنا أدركت الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية ودفعت بدولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخصيص ما يقارب 150 مليار دولار سنوياً للتدريب، كما أنفقت بريطانيا 17.37 مليار جنيه إسترليني على التدريب بما يمثل 2% من ميزانيتها عام 2003، وتعتبر ذلك أساساً لمواكبة التغيير والتطور الذي يطرأ على كافة مجالات الحياة في وقتنا الحاضر، مما يمكنها من الحصول على قياديين في مختلف المجالات وبالتالي تنهض في كافة قطاعات الدولة¹.

و يعرف التدريب الإداري بأنه: "الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز الإداري بمعارف يحتاجونها لتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف أو الإداري بأعمال ومهام مكلف بها تتفق وسياسات وإجراءات وظروف الإدارة التي يعمل بها ذلك الموظف".

ومن خلال هذا التعريف للتدريب نستطيع إدراك أن:

1. التدريب نشاط إنساني.
2. التدريب نشاط مخطط له ومقصود.
3. التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.

¹ أهمية التدريب والتطوير، مقال متوفر على الموقع :

4. التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف الإدارة المحققة.
5. أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية والكفاءة الإنتاجية للإدارات.
6. أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.
7. أن التدريب عملية مستقبلية.

من ضوء ذلك تكمن أهمية التدريب في التالي:

1. تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت، وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشأة.
2. تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت وزيادة كفاءتها.
3. زيادة رغبة المديرين ورؤساء الأقسام نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع متسارعة وأن تقدم وارتقاء الوسائل والأساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي الموائمة في القيم والأهداف والأساليب والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها.
4. زيادة خبرة المديرين ورؤساء الأقسام والأفراد وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.
5. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة. فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
6. إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً، أي زيادة في الإنتاجية وبالتالي خفض في التكاليف.
7. تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والإداريين.
8. تنمية المهارات والقدرات وتنمية السلوك والاتجاهات والشعور بالرضى والابداع والابتكار.
9. إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.

وحتى يكون التدريب متكاملًا يجب أن يتصف بعدد من المبادئ وهي كالتالي:

1. أن يكون للتدريب هدف محدد قابل للتطبيق.
2. يجب أن يتصف بالاستمرار والشمول.
3. أن يوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.
4. أن يكون به صفة التدرج حيث يبدأ من الأسهل فالأصعب.
5. أن يكون مواكباً للتطورات الحديثة التقنية والإدارية.
6. أن يتناسب مع المستويات الوظيفية للعاملين.

ومن منطلق هذه الأهمية للتدريب فإننا بالإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب وسعياً منا في إيجاد آليات حديثة وعلمية في التدريب بدأنا في تحديد الاحتياجات التدريبية لديوان عام المحافظة والمديريات، ففي عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة التدريب هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء الإداري والمؤسسي، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه. وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى، ولذلك كانت نتائج المسح الذي أجريناه على ديوان عام المحافظة والمديريات كالتالي:

بيانات البرامج التدريبية المقترحة:

تم إعداد نموذج استرشادي لعناوين البرامج التدريبية المقترحة لعدد (63) عنوان وزعت على أربعة محاور وهي:

1. برنامج تدريب القيادات العليا (وكلاء - مدراء عموم - نواب مدراء العموم) احتوت على (9 برامج).
2. برنامج تدريب القيادات الإدارية (مدراء عموم، مدراء إدارات، رؤساء أقسام، وحدات الخدمة العامة ومن يرتبط بهم)، احتوت على (19 برنامج تدريبي).
3. برنامج تدريب الإدارات التخصصية (الإدارة المالية والإدارية والقانونية و.....) احتوت على (21 برنامج تدريبي).
4. برنامج تدريب تطبيقات الحاسب الآلي (الإدارات التي تستخدم الحاسب الآلي، مركز المعلومات، العاملين في جميع البيانات، ...) احتوت على (7 برامج تدريبية).
5. برنامج الورش (التدريب عبر إعداد ورش العمل) استهداف جميع الفئات الوظيفية في المستويات الإدارية العليا والوسطى، احتوت على (8 برامج تدريبية).

وتم توزيع عدد (515) استمارة على ديوان عام المحافظة والمديريات مفصلة على النحو التالي:

1. توزيع 95 استمارة على موظفي ديوان عام المحافظة خلال هذا العام.
 2. توزيع 60 استمارة لمديرية الشمايتين في وقت سابق.
 3. توزيع 60 استمارة لمديرية صالة في وقت سابق.
 4. توزيع 60 استمارة لمديرية المظفر في وقت سابق.
 5. توزيع 60 استمارة لمديرية القاهرة في وقت سابق.
 6. توزيع 60 استمارة لمديرية المواسط في وقت سابق.
 7. توزيع 60 استمارة لمديرية المعافر في وقت سابق.
 8. توزيع 60 استمارة لمديرية جبل حبشي في وقت سابق.
- ك نماذج يمكن اسقاط نتائجها على بقية المديريات لتشملها عملية التدريب المعتمد مستقبلاً.

احتياجات التدريب للمحافظة خلال الاعوام 2023م - 2027 إعداد الإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب

احتوت الاستمارة على بيانات متعددة منها ما يتعلق بالبيانات الشخصية والإدارة التي يعمل بها المستجوب وكذلك المهارات التي يتمتع بها، والدورات السابقة التي تلقاها وعنوانها، ومن ثم خصصت خانة فيها ستة فراغات يقوم المستجوب باختيار ستة برامج فقط من البرنامج الاسترشادي الذي يحتوي على 63 برنامج تدريبي المرفق بالاستمارة، على اعتبار أنه سيختار ما يحتاجه من تدريب يتناسب مع قدراته ويشعر بضرورة تنمية مهارته بها.

وتم استلام الاستمارات ومن ضوء ذلك تم ترحيل هذه الاستمارات في قاعدة بيانات لعدد 63 برنامج استرشادي ثم تحليلها وكانت نتائجها على النحو التالي:

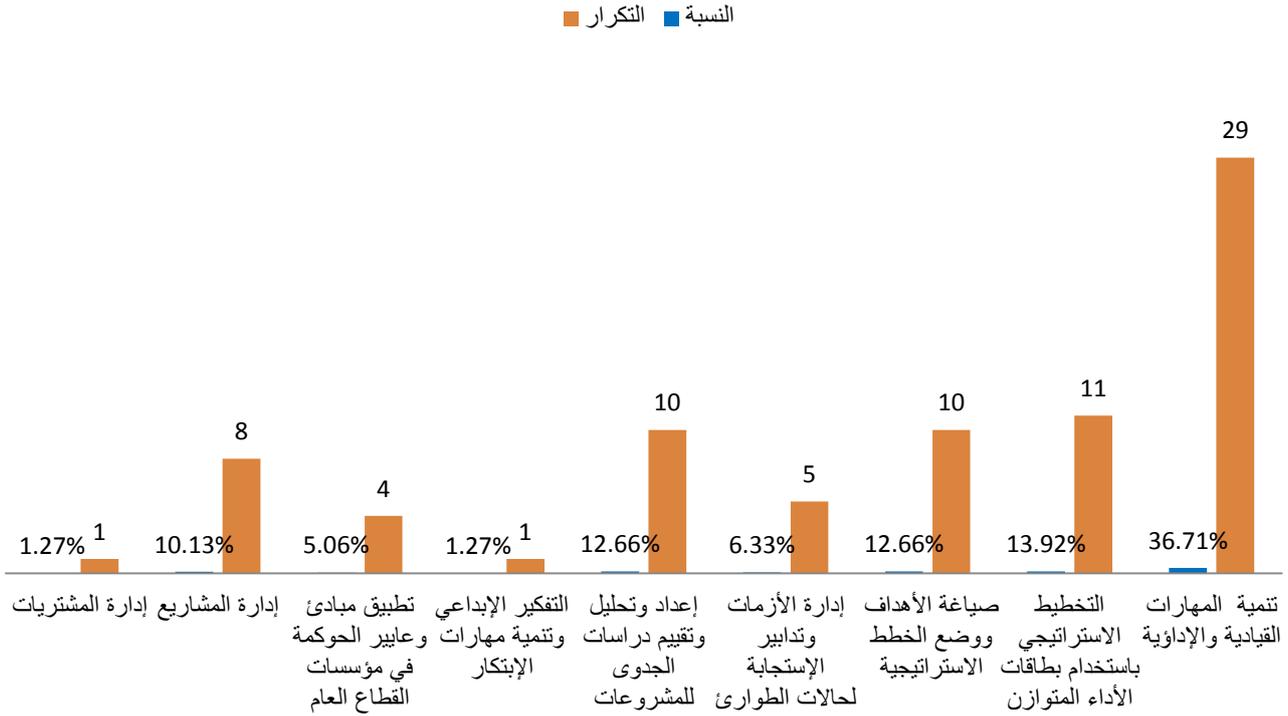
أولاً: احتياجات ديوان عام المحافظة من التدريب من ضوء استمارات المسح:

(أ) احتياجات التدريب للقيادات الادارية

جدول(1): يبين تكرار الاحتياج للقيادات الادارية من التدريب

برنامج تدريب فئة القيادات العليا (الوكلاء- مدراء العموم - نواب مدراء العموم)		
النسبة	التكرار	اسم برامج الدورات المقترحة
36.71%	29	تنمية المهارات القيادية والإدارية
13.92%	11	التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن
12.66%	10	صياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية
6.33%	5	إدارة الأزمات وتدابير الاستجابة لحالات الطوارئ
12.66%	10	إعداد وتحليل وتقييم دراسات الجدوى للمشروعات
1.27%	1	التفكير الإبداعي وتنمية مهارات الابتكار
5.06%	4	تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في مؤسسات القطاع العام
10.13%	8	إدارة المشاريع
1.27%	1	إدارة المشتريات
100.00%	79	الاجمالي

شكل (1): يبين احتياجات القيادات العليا من التدريب



من خلال الجدول (1) والشكل (1) يتبين بأن القيادة الإدارية في ديوان عام المحافظة ركزت في احتياجاتها من التدريب على تنمية المهارات القيادية، فقد جاء التكرار لعدد 29 فرد يشكلون أعلى نسبة من التكرار 36.71%، تليها التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لعدد 11 فرد من أفراد العينة، يشكلون نسبة 13.92% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج للتدريب في مهارات صياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن لعدد 10 أفراد يشكلون نسبة 12.66%، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج للتدريب في إدارة المشاريع لعدد 8 أفراد من العينة يشكلون نسبة 10.13%، وجاء في المرتبة الخامسة احتياج التدريب في إدارة الأزمات وتدبير الاستجابة لحالات الطوارئ لعدد 5 أفراد من العينة يشكلون نسبة 6.33% من التكرار، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة احتياج التدريب في كل من التفكير الإبداعي وتنمية مهارات الابتكار وإدارة المشتريات بنسبة 1.27% من إجمالي تكرار العينة.

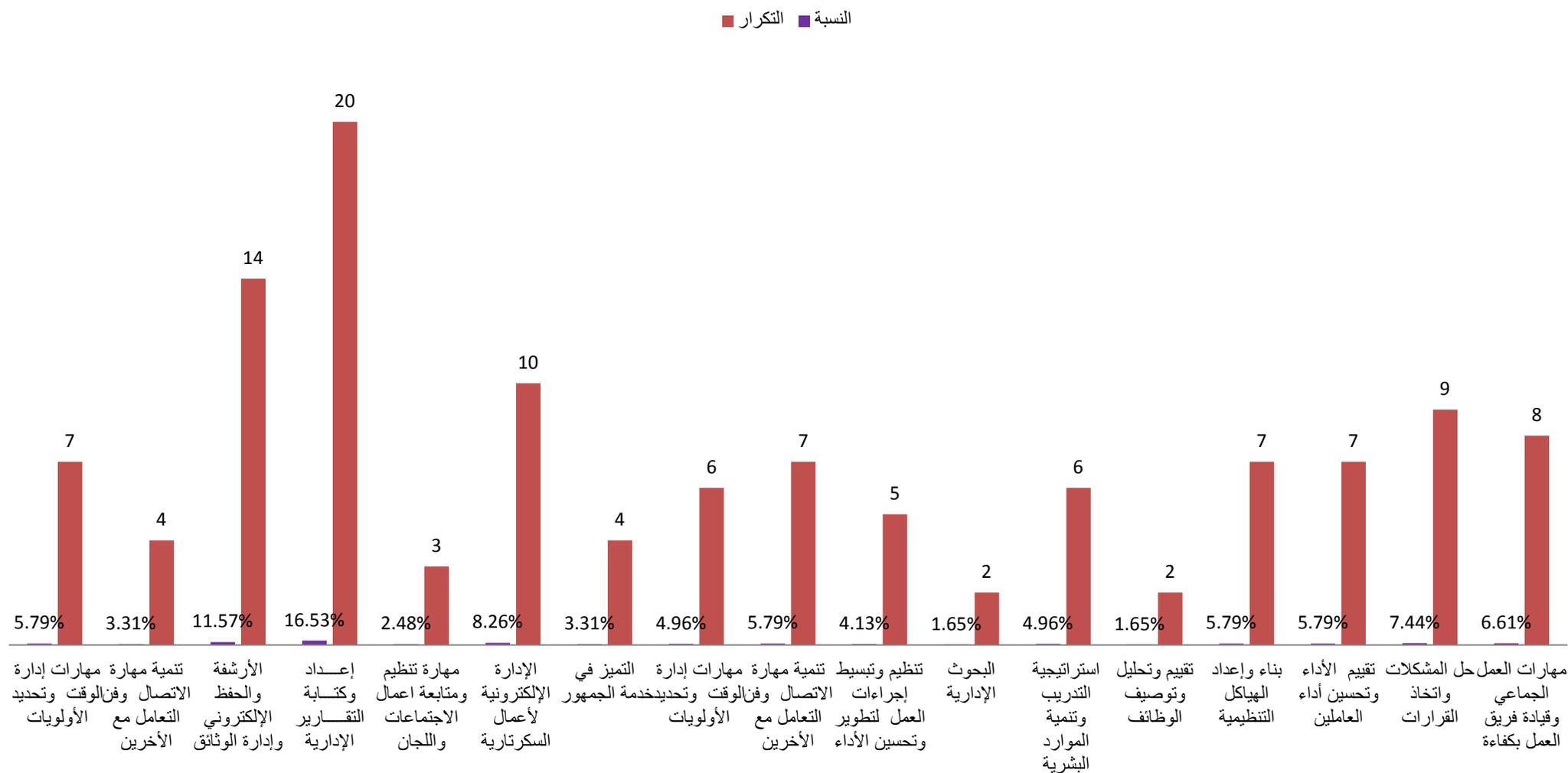
ومن ضوء هذه البيانات تحتاج القيادة العليا بديوان عام المحافظة عقد دورتين تدريبيتين خلال العام 2023م تتعلق الأولى في تنمية المهارات والتخطيط الاستراتيجي، وصياغة الأهداف ووضع الخطط، والثانية في إدارة الأزمات وتدبير الاستجابة لحالة الطوارئ، وإعداد وتحليل وتقييم دراسات الجدوى للمشروعات، وإدارة المشاريع وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة. وذلك بالتنسيق مع بقية القيادات العليا في المديرية.

(ب) احتياجات التدريب في البرامج الإدارية والسلوكية

جدول (2): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج الإدارية والسلوكية

النسبة	التكرار	البرامج الإدارية والسلوكية (مدراء العموم - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام - وحدات الخدمة العامة - كل من يرتبط بهذه المهام)
6.61%	8	مهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل بكفاءة
7.44%	9	حل المشكلات واتخاذ القرارات
5.79%	7	تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين
5.79%	7	بناء وإعداد الهياكل التنظيمية
1.65%	2	تقييم وتحليل وتوصيف الوظائف
4.96%	6	استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية
1.65%	2	البحوث الإدارية
4.13%	5	تنظيم وتبسيط إجراءات العمل لتطوير وتحسين الأداء
5.79%	7	تنمية مهارة الاتصال وفن التعامل مع الآخرين
4.96%	6	مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات
3.31%	4	التميز في خدمة الجمهور
8.26%	10	الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية
2.48%	3	مهارة تنظيم ومتابعة أعمال الاجتماعات واللجان
16.53%	20	إعداد وكتابة التقارير الإدارية
11.57%	14	الأرشفة والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق
3.31%	4	السكرتارية وإدارة المكاتب
5.79%	7	مهارة الاتصال الفعال
100.00%	121	الإجمالي

شكل (2): يبين تكرار برنامج الإدارة السلوكية



من خلال الجدول (2) والشكل (2) يتبين بأن البرنامج الإداري والسلوكي الأكثر احتياجاً للتدريب في ديوان عام المحافظة تمثل في التدريب على إعداد وكتابة التقارير الإدارية، جاء التكرار لعدد 20 فرد يشكلون أعلى نسبة من التكرار 16.53%، تليها الأرشفة والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق لعدد 14 فرد من أفراد العينة، يشكلون نسبة 11.57% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج للتدريب في الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية لعدد 10 أفراد يشكلون نسبة 8.26%، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج للتدريب في حل المشكلات واتخاذ القرارات لعدد 9 أفراد يشكلون نسبة 7.44% وجاء في المرتبة الخامسة إدارة مهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل لعدد 8 أفراد من العينة يشكلون نسبة 6.61%، وجاء في المرتبة السادسة احتياج التدريب في تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين، وبناء وإعداد الهياكل التنظيمية، وتنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ومهارات الاتصال الفعال لعدد 7 أفراد من العينة يشكلون نسبة 5.79% من التكرار، وجاء في المرتبة السابعة احتياج التدريب في مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات بنسبة 4.96% من إجمالي تكرار العينة، وتفاوتت بقية البرامج ما بين 2 - 5 من الأفراد بنسبة 1.65 - 4.13% على التوالي من التكرار للتدريب في تحسين الأداء في السكرتارية وإدارة المكاتب، الإدارة الإلكترونية والتوصيف للوظائف والبحوث الإدارية...

ومن ضوء هذه البيانات تحتاج هذه الإدارات بديوان عام المحافظة عقد ثلاث دورات تدريبية خلال العام 2023م تتعلق الأولى: في إعداد وكتابة التقارير الإدارية، والأرشفة والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق، ثم الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية والثانية: في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل بكفاءة احتياج التدريب في تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين، وبناء وإعداد الهياكل التنظيمية، وتنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ثم الثالثة: تتمثل في بقية البرامج حسب أولويات الاحتياج.

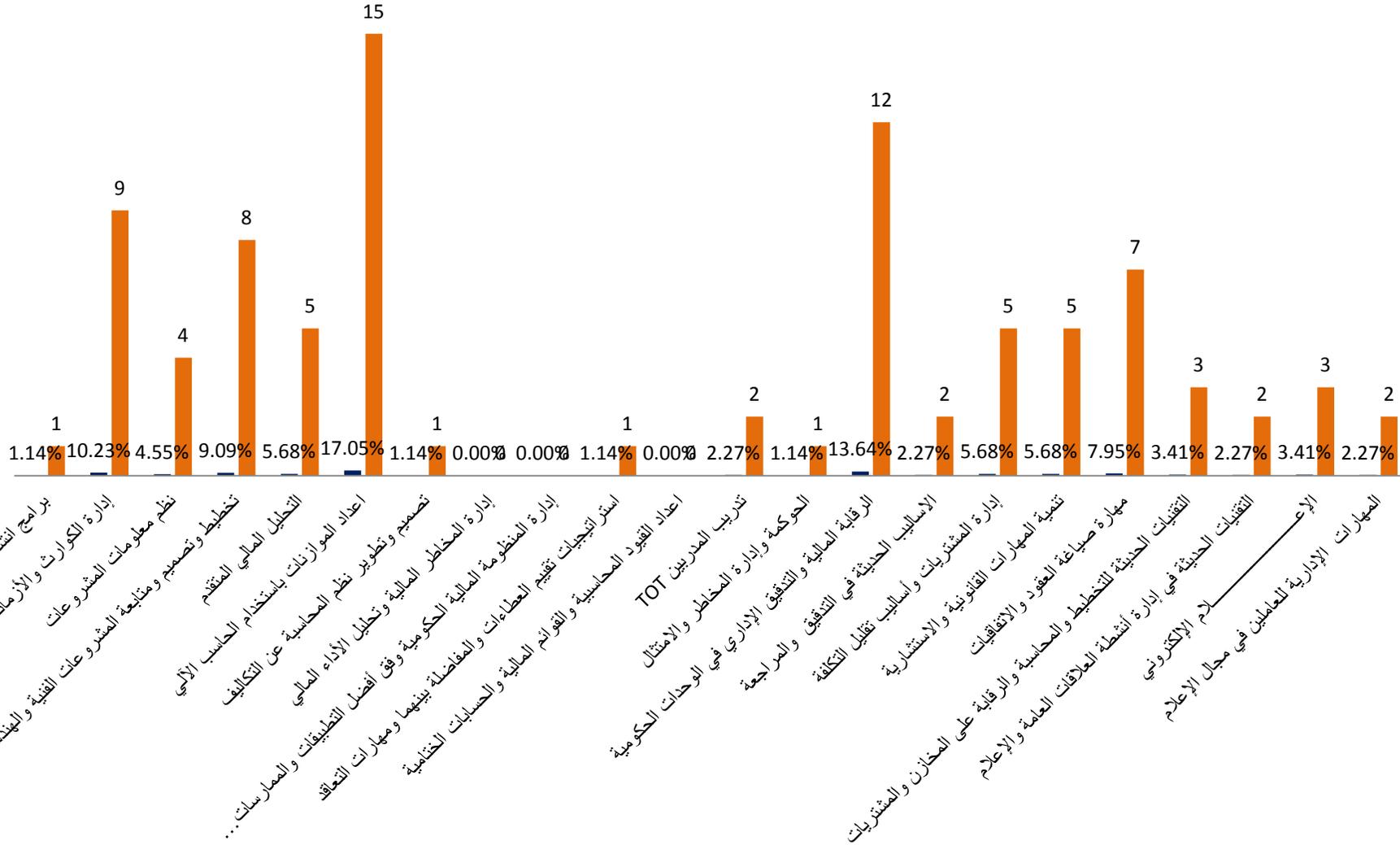
(ج) احتياجات التدريب في البرامج التخصصية

جدول (3): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج التخصصية.

البرامج التخصصية بحسب (مدراء العموم - مدراء الإدارات - رؤساء الاقسام - وحدات الخدمة العامة - كل من يرتبط بهذه المهام)		
النسبة	التكرار	اسم برامج الدورات المقترحة
2.27%	2	المهارات الإدارية للعاملين في مجال الإعلام
3.41%	3	الإعلام الإلكتروني
2.27%	2	التقنيات الحديثة في إدارة أنشطة العلاقات العامة والإعلام
3.41%	3	التقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على المخازن والمشتريات
7.95%	7	مهارة صياغة العقود والاتفاقيات
5.68%	5	تنمية المهارات القانونية والاستشارية
5.68%	5	إدارة المشتريات وأساليب تقليل التكلفة
2.27%	2	الاساليب الحديثة في التدقيق والمراجعة
13.64%	12	الرقابة المالية والتدقيق الإداري في وحدات الخدمة العامة
1.14%	1	الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال
2.27%	2	تدريب المدربين TOT
0.00%	0	إعداد القيود المحاسبية والقوائم المالية والحسابات الختامية
1.14%	1	استراتيجيات تقييم العطاءات والمفاضلة بينهما ومهارات التعاقد
0.00%	0	إدارة المنظومة المالية الحكومية وفق أفضل التطبيقات والممارسات العالمية
0.00%	0	إدارة المخاطر المالية وتحليل الأداء المالي
1.14%	1	تصميم وتطوير نظم المحاسبة عن التكاليف
17.05%	15	إعداد الموازنات باستخدام الحاسب الآلي
5.68%	5	التحليل المالي المتقدم
9.09%	8	تخطيط وتصميم ومتابعة المشروعات الفنية والهندسية
4.55%	4	نظم معلومات المشروعات
10.23%	9	إدارة الكوارث والأزمات في قطاع التشييد والبناء
1.14%	1	برامج انشائية كهرباء /الكترونيات
100.00%	88	الإجمالي

شكل (3): احتياج التدريب من البرامج التخصصية

■ النسبة ■ التكرار



من خلال الجدول (3) والشكل (3) يتبين بأن البرامج التخصصية الأكثر احتياجاً للتدريب في ديوان عام المحافظة تتمثل في التدريب على إعداد الموازنات لاستخدام الحاسب الآلي، جاء التكرار لعدد 15 فرد يشكلون أعلى نسبة من التكرار 17.05% من إجمالي التكرار، تليها الرقابة المالية والتدقيق الإداري في وحدات الخدمة العامة لعدد 12 فرد من أفراد العينة، يشكلون نسبة 13.64% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج للتدريب في إدارة الكوارث والأزمات في قطاع التشييد والبناء لعدد 10 أفراد يشكلون نسبة 10.23%، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج للتدريب في تخطيط وتصميم ومتابعة المشروعات الفنية والهندسية لعدد 8 أفراد يشكلون نسبة 9.09%، وجاء في المرتبة الخامسة مهارة صياغة العقود والاتفاقيات لعدد 7 أفراد من العينة يشكلون نسبة 7.95%، وجاء في المرتبة السادسة احتياج التدريب تنمية المهارات القانونية والاستشاري، إدارة المشتريات وأساليب تقليل التكلفة، التحليل المالي المتقدم، لعدد 5 أفراد من العينة يشكلون نسبة 5.68% من التكرار، وجاء في المرتبة السابعة احتياج التدريب لكل من نظم معلومات المشروعات لعدد 4 أفراد يشكلون نسبة 4.55% تليها، الإعلام الإلكتروني، والتقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على المخازن والمشتريات لعدد 3 أفراد من العينة يشكلون نسبة 3.41% ثم بقية البرامج.

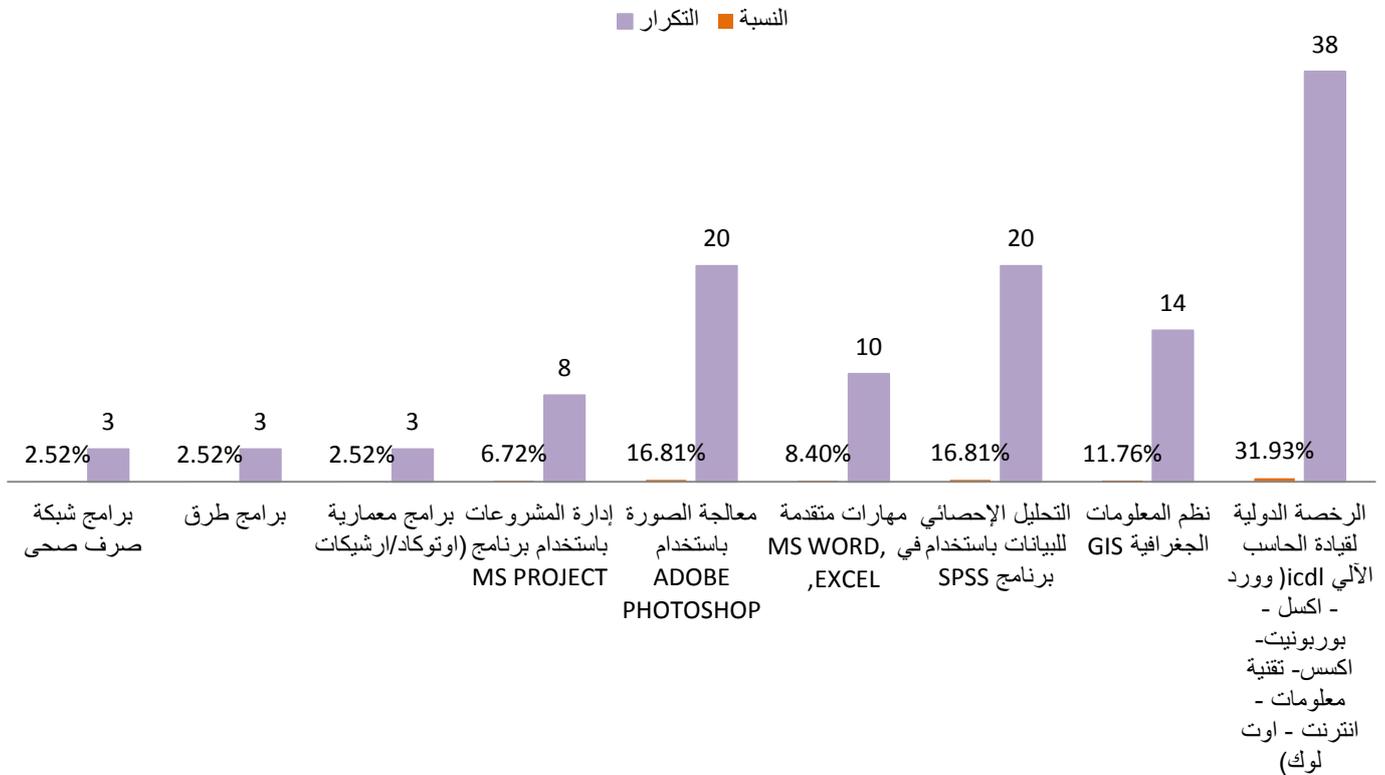
ومن ضوء هذه البيانات تحتاج هذه الإدارات بديوان عام المحافظة عقد ثلاث دورات تدريبية خلال العام 2023م تتعلق **الأولى**: في إعداد الموازنات لاستخدام الحاسب الآلي، الرقابة المالية والتدقيق الإداري في وحدات الخدمة العامة، والتقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على المخازن والمشتريات، إدارة المشتريات وأساليب تقليل التكلفة، التحليل المالي المتقدم، **والثانية**: في إدارة الكوارث والأزمات في قطاع التشييد، نظم معلومات المشروعات، تنمية المهارات القانونية والاستشاري، **والثالثة**: تتمثل في بقية البرامج حسب أولويات الاحتياج.

(د) احتياجات التدريب في البرامج تطبيق الحاسب الآلي

جدول (4): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج التخصصية

برامج تطبيقات الحاسب الآلي (مدراء العموم الإدارات التي تستخدم الحاسب الآلي)		
النسبة	التكرار	اسم برامج الدورات المقترحة
31.93%	38	الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي icdl (وورد - أكسل - بوربوينت - اكسس - تقنية معلومات - انترنت - اوت لوك)
11.76%	14	نظم المعلومات الجغرافية GIS
16.81%	20	التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS
8.40%	10	مهارات متقدمة في MS WORD, EXCEL
16.81%	20	معالجة الصورة باستخدام PHOTOSHOP ADOBE
6.72%	8	إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT
2.52%	3	برامج معمارية (أوتوكاد/ارشيكات
2.52%	3	برامج طرق
2.52%	3	برامج شبكة صرف صحي
100.00%	119	الإجمالي

شكل (4): يبين احتياجات التدريب في برامج تطبيقات الحاسب الآلي



من خلال الجدول(4) والشكل(4) يتبين بأن برامج تطبيقات الحاسب الآلي الأكثر احتياجاً للتدريب في ديوان عام المحافظة تتمثل في التدريب على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي Icdl (وورد - اكسل - بوربوينت - اكسس - تقنية معلومات - انترنت - اوت لوك)، جاء التكرار لعدد 38 فرد (وهي أعلى تكرار من بين إجمالي البرامج المختارة في الديوان) يشكلون أعلى نسبة من التكرار 31.93% من إجمالي التكرار، تليها التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS معالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP معالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP، لعدد 20 فرد من أفراد العينة، يشكلون نسبة 16.81% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج للتدريب نظم المعلومات الجغرافية GIS لعدد 14 فردا يشكلون نسبة 11.76%، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج للتدريب في إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT، لعدد 8 أفراد يشكلون نسبة 6.72%، وجاء في المرتبة الخامسة والاختيرة الاحتياج إلى التدريب في كل من برامج معمارية (اوتوكاد/ارشيكات، و برامج طرق، برامج شبكة صرف صحي، بنسبة 2.52% من تكرار البرامج في هذا المحور.

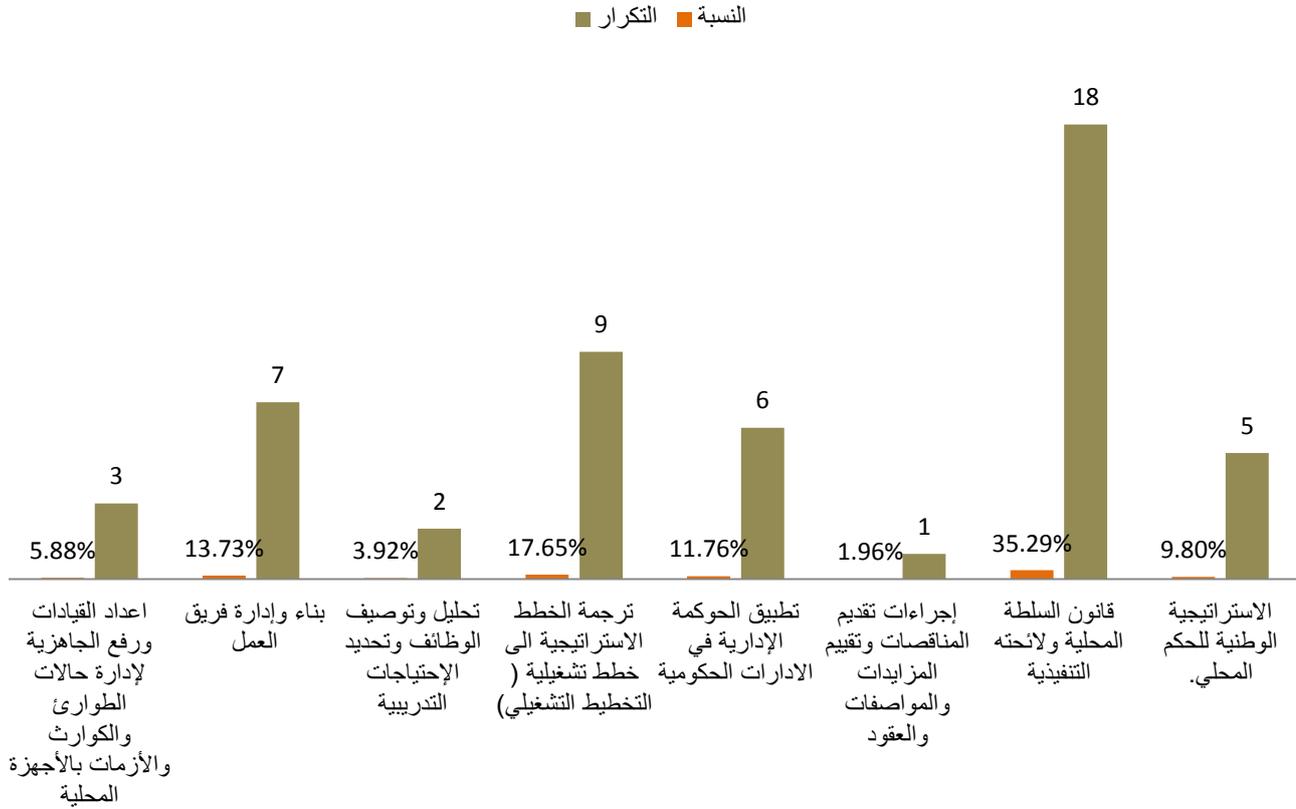
ومن ضوء هذه البيانات تحتاج هذه الإدارات بديوان عام المحافظة عقد ثلاث دورات تدريبية خلال العام 2023م تتعلق **الأولى**: في الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي Icdl (وورد - اكسل - بوربوينت - اكسس - تقنية معلومات - انترنت - اوت لوك)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS معالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP معالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP **والثانية**: نظم المعلومات الجغرافية GIS، وإدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT، **والثالثة**: تتمثل في بقية البرامج حسب أولويات الاحتياج، وهي برامج معمارية (اوتوكاد/ارشيكات)، وبرامج طرق، برامج شبكة صرف صحي.

(هـ) احتياجات التدريب من الورش

جدول (5): يبين تكرار الاحتياج من الورش النقاشية لمعالجة الاختلالات

الورش (تستهدف كل ما يتعلق بمعالجة الاختلالات القيادية والادارية في الديوان والمديرات)		
النسبة	التكرار	الاحتياجات من الورش
9.80%	5	الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي.
35.29%	18	قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية
1.96%	1	إجراءات تقديم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود
11.76%	6	تطبيق الحوكمة الإدارية في الادارات الحكومية
17.65%	9	ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي)
3.92%	2	تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية
13.73%	7	بناء وإدارة فريق العمل
5.88%	3	إعداد القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية
100.00%	51	الإجمالي

شكل (5): احتياجات ديوان عام المحافظة من الورش معالجة الاختلالات



من خلال الجدول (5) والشكل (5) يتبين بأن برامج الورش الأكثر احتياجاً للتدريب في ديوان عام المحافظة تمثل في عقد ورشة بخصوص فعمهم قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية، جاء التكرار لعدد 18 فرداً يشكلون أعلى نسبة من التكرار 35.29% من إجمالي التكرار، تليها ورشة ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي) لعدد 9 أفراد من أفراد العينة، يشكلون نسبة 17.65% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج لعقد ورشة بخصوص بناء وإدارة فريق العمل لعدد 7 أفراد يشكلون نسبة 13.73%، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج لورشة بخصوص تطبيق الحوكمة الإدارية في الإدارات الحكومية، لعدد 6 أفراد يشكلون نسبة 11.76%، وجاء في المرتبة الخامسة الاحتياج لورشة الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي، لعدد 5 أفراد يشكلون نسبة 9.80% من إجمالي التكرار، وفي المرتبة السادسة والأخير جاء الاحتياج الى عقد ورشة في إعداد القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية، وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإجراءات تقديم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود بنسبة ما بين 5.88% - 1.96% من التكرار.

ومن ضوء هذه البيانات يحتاج ديوان عام المحافظة عقد ثلاث ورش خلال العام 2023م تتعلق **الأولى:** ورشة في ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي)، بناء وإدارة فريق العمل **والثانية:** ورشة في تطبيق الحوكمة الإدارية في الإدارات الحكومية، الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي، **والثالثة:** ورشة تتمثل في بقية البرامج حسب أولويات الاحتياج. وهي أعداد القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية، وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإجراءات تقديم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود.

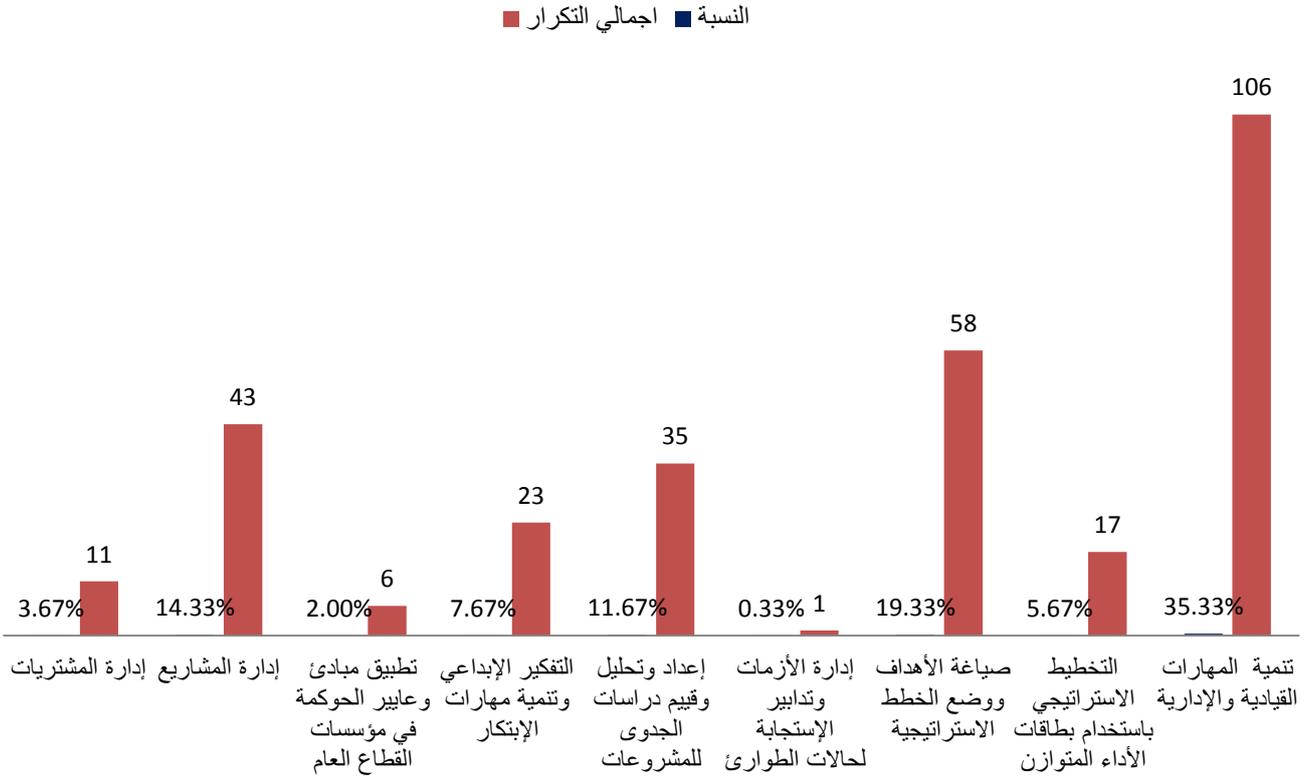
ثانياً: احتياجات مديريات المحافظة من التدريب من ضوء استثمارات المسح الموزعة لعينة من المديريات:

(أ) احتياجات التدريب للقيادات الادارية:

جدول (6): يبين تكرار الاحتياج للقيادات الادارية بالمديريات من التدريب

برنامج تدريب فئة القيادات العليا (الوكلاء- مدراء العموم - نواب مدراء العموم)									
التكرار للمديريات									اسم الدورة المقترحة
النسبة	اجمالي التكرار	جبل حبشي	المواسط	المعافر	الشمائيتين	القاهرة	المظفر	صالة	
35.33%	106	6	21	26	31	12	8	2	تنمية المهارات القيادية والإدارية
5.67%	17	1	3	2	5	2	2	2	التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن
19.33%	58	3	13	18	12	5	4	3	صياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية
0.33%	1	0	1	0	0	0	0	0	إدارة الأزمات وتدبير الاستجابة لحالات الطوارئ
11.67%	35	2	7	4	14	4	3	1	إعداد وتحليل وقييم دراسات الجدوى للمشروعات
7.67%	23	1	5	7	3	0	4	3	التفكير الإبداعي وتنمية مهارات الابتكار
2.00%	6	2	1	0	0	0	2	1	تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في مؤسسات القطاع العام
14.33%	43	5	6	13	10	0	7	2	إدارة المشاريع
3.67%	11	1	1	3	3	0	2	1	إدارة المشتريات
100.00%	300	21	58	73	78	23	32	15	الإجمالي

شكل (6): يبين احتياج المديرية من التدريب للقيادات العليا



من خلال الجدول (6) والشكل (6) يتبين بأن احتياجات القيادة الإدارية في المديرية السبع في المحافظة ركزت على التدريب في تنمية المهارات القيادية، فقد جاء التكرار لعدد 106 أفراد يشكلون أعلى نسبة من التكرار بنسبة 35.33% من التكرار، تليها صياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية لعدد 58 فرداً من أفراد العينة، يشكلون نسبة 19.33% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء احتياج المديرية من التدريب في مهارات إدارة المشاريع لعدد 43 فرداً من أفراد العينة يشكلون نسبة 14.33% من التكرار، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج للتدريب في التفكير الإبداعي وتنمية مهارات الابتكار لعدد 23 فرداً يشكلون نسبة 7.78% من التكرار، وجاء في المرتبة الخامسة احتياج التدريب التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لعدد 17 فرداً من العينة يشكلون نسبة 5.67% من التكرار، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة احتياج التدريب في إدارة المشتريات لعدد 11 فرداً من العينة يشكلون نسبة 3.67% من إجمالي التكرار.

ومن ضوء هذه البيانات تحتاج القيادة العليا بهذه المديرية إلى عقد دورتين تدريبيتين خلال العام 2023م تتعلق الأولى في تنمية المهارات والتخطيط الاستراتيجي، و صياغة الأهداف ووضع الخطط، والثانية في إدارة الأزمات وتدابير الاستجابة لحالة الطوارئ، وإعداد وتحليل وتقييم دراسات الجدوى للمشروعات، وإدارة

المشاريع وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة. وذلك بالتنسيق مع بقية القيادات العليا في المديریات.

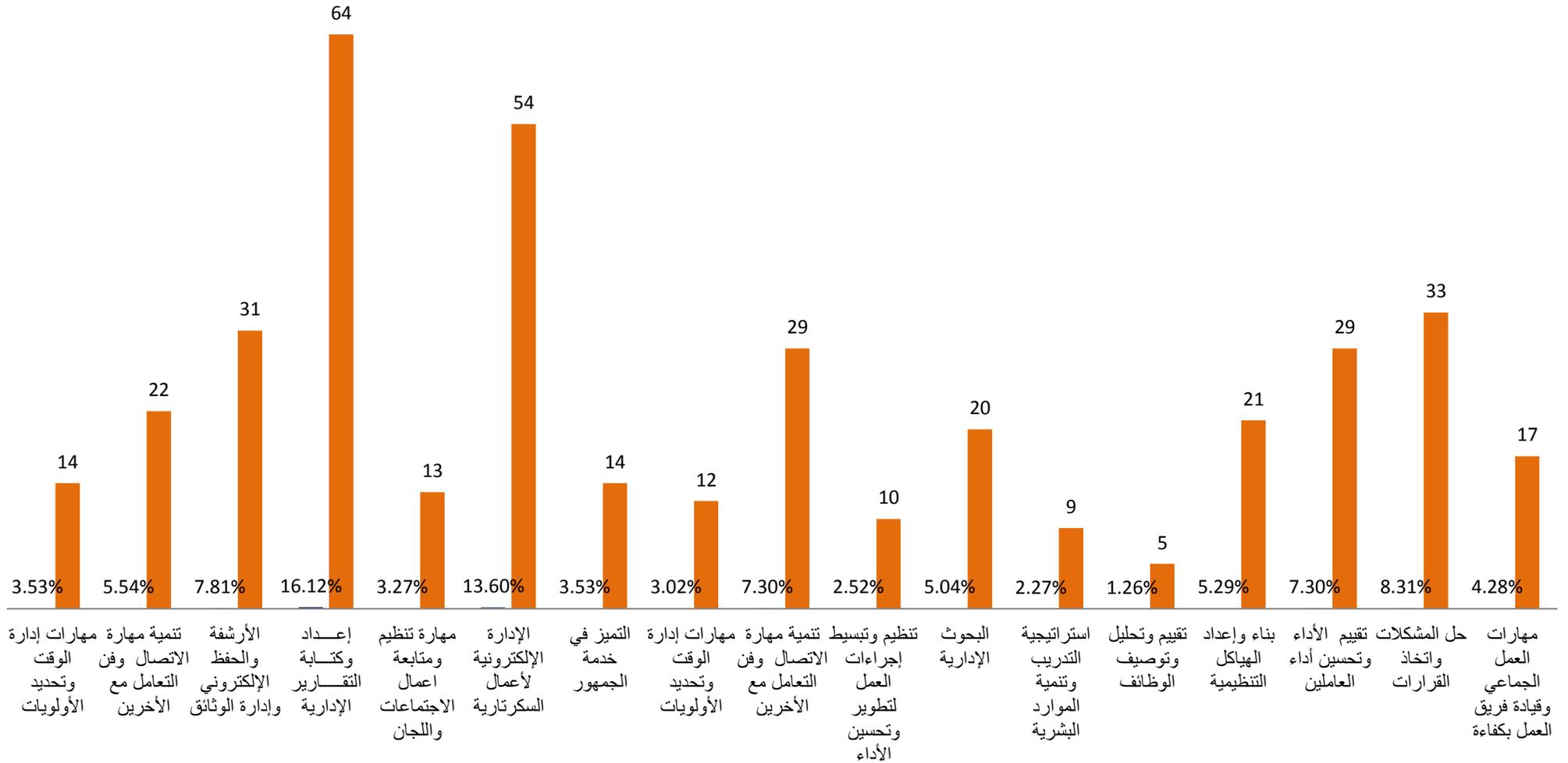
(ب) احتياجات التدريب في البرامج الإدارية والسلوكية

جدول (7): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج الإدارية والسلوكية

البرامج الإدارية والسلوكية (مدراء العموم - مدراء الإدارات - رؤساء الاقسام - وحدات الخدمة العامة - كل من يرتبط بهذه المهام)									
التكرار للمديریات									موضوع الدورة المقترحة
النسبة	اجمالي التكرار	جبل حبشي	المواسط	المعا فر	الشمائين	القاهرة	الم ظفر	صالة	
4.28%	17	2	3	4	5	0	1	2	مهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل بكفاءة
8.31%	33	4	5	3	9	1	7	4	حل المشكلات واتخاذ القرارات
7.30%	29	2	4	5	2	6	6	4	تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين
5.29%	21	1	2	2	7	4	2	3	بناء وإعداد الهياكل التنظيمية
1.26%	5	0	1	0	1	0	1	2	تقييم وتحليل وتوصيف الوظائف
2.27%	9	2	1	0	3	1	1	1	استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية
5.04%	20	3	3	2	3	4	3	2	البحوث الإدارية
2.52%	10	4	0	1	1	0	1	3	تنظيم وتبسيط إجراءات العمل لتطوير وتحسين الأداء
7.30%	29	1	5	7	4	5	3	4	تنمية مهارة الاتصال وفن التعامل مع الآخرين
3.02%	12	0	3	0	4	0	3	2	مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات
3.53%	14	2	2	2	1	3	1	3	التميز في خدمة الجمهور
13.60%	54	6	7	9	18	2	7	5	الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية
3.27%	13	1	2	3	3	1	2	1	مهارة تنظيم ومتابعة اعمال الاجتماعات واللجان
16.12%	64	9	11	10	13	6	8	7	إعداد وكتابة التقارير الإدارية
7.81%	31	2	5	8	9	1	5	1	الأرشفة والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق
5.54%	22	4	2	4	3	2	4	3	السكرتارية وإدارة المكاتب
3.53%	14	1	3	3	4	0	2	1	مهارات الاتصال الفعال
100.00%	397	44	59	63	90	36	57	48	الإجمالي

شكل (7): يبين احتياجات المديرية من البرامج الإدارية السوكية

■ النسبة ■ إجمالي التكرار



من خلال الجدول (7) والشكل (7) يتبين بأن البرنامج الإداري والسلوكي الأكثر احتياجاً للتدريب في مديريات المحافظة تمثل في التدريب على إعداد وكتابة التقارير الإدارية، جاء التكرار لعدد 64 فرداً يشكلون أعلى نسبة من التكرار 16.12% من التكرار، تليها الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية لعدد 54 فرداً من أفراد العينة، يشكلون نسبة 13.60% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج للتدريب في حل المشكلات واتخاذ القرارات لعدد 33 فرداً يشكلون نسبة 8.31% من التكرار، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج للتدريب في الأرشفة والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق لعدد 31 فرداً يشكلون نسبة 7.81% من التكرار، وجاء في المرتبة الخامسة كل من تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين، تنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين لعدد 29 فرداً يشكلون نسبة 7.30% وجاء في المرتبة السادسة تنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ثم بناء الهياكل التنظيمية فالبحوث الإدارية، لعدد 22، 21، 20 فرداً على التوالي من العينة يشكلون نسبة 5.54%، 5.29%، 5.04%، وجاء في المرتبة السابعة احتياج التدريب في مهارات العمل الجماعي لعدد 17 فرداً يشكلون نسبة 4.28%، ثم المرتبة الثامنة والأخيرة بقية البرامج مثل تنمية مهارات الاتصال والتواصل، والتميز في خدمات الجمهور وتنظيم إجراءات العمل لعدد ما بين 14- 5 أفراد من العينة يشكلون نسبة 3.53% - 1.26% من التكرار.

ومن ضوء هذه البيانات تحتاج هذه الإدارات بديوان عام المحافظة إلى عقد ثلاث دورات تدريبية خلال العام 2023م تتعلق **الأولى**: في إعداد وكتابة التقارير الإدارية، والأرشفة والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق، ثم الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية **والثانية**: في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل بكفاءة احتياج التدريب في تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين، وبناء وإعداد الهياكل التنظيمية، وتنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ثم الدورة **الثالثة**: تتمثل في بقية البرامج حسب أولويات الاحتياج.

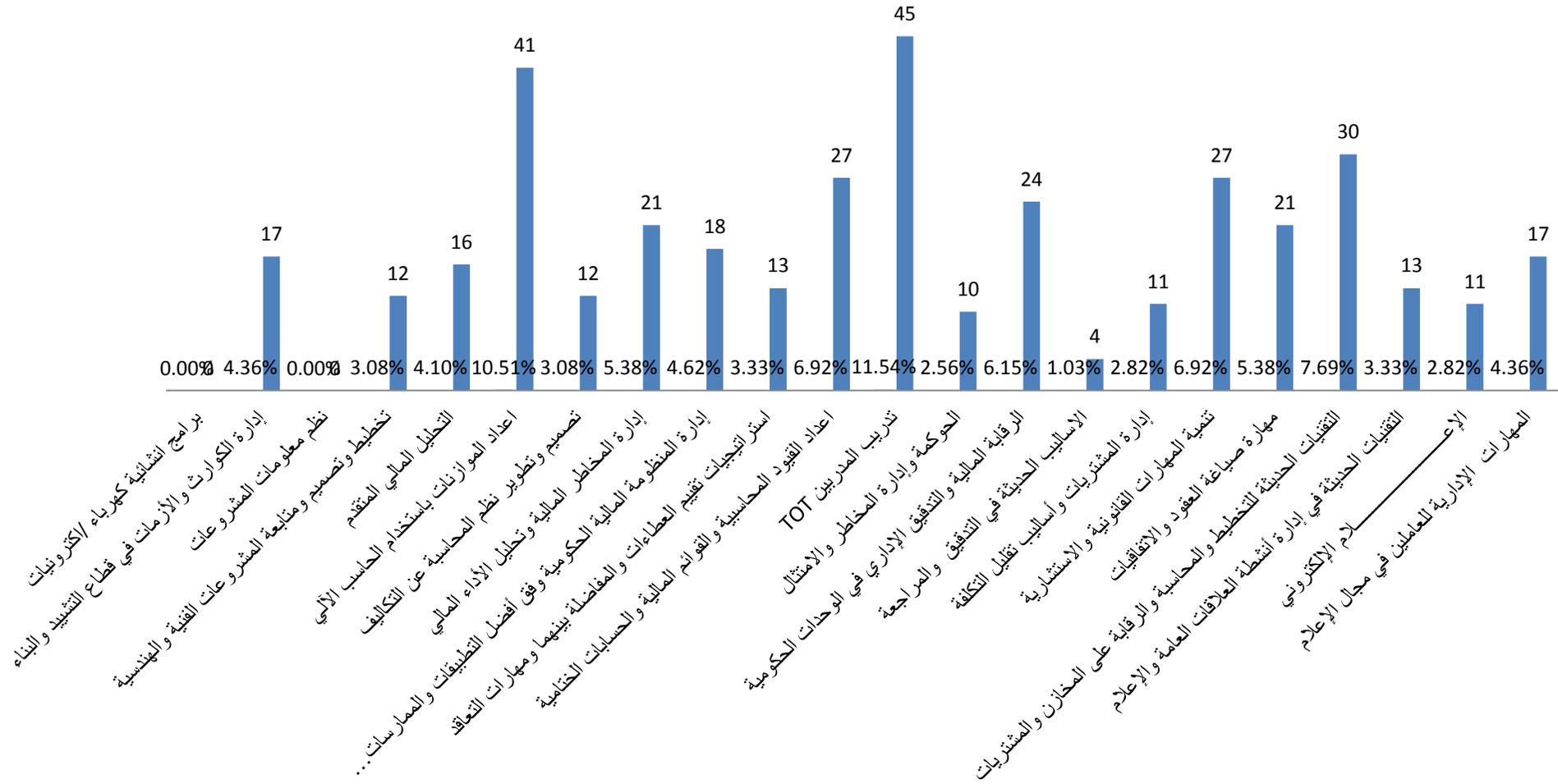
(ث) احتياجات التدريب في البرامج التخصصية

جدول (8): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج التخصصية

البرامج التخصصية بحسب (مدراء العموم - مدراء الإدارات - رؤساء الاقسام - وحدات الخدمة العامة - كل من يرتبط بهذه المهام)									
التكرار للمديرين									موضوع الدورة المقترحة
النسبة	اجمالي التكرار	جبل حبشي	المواسط	المعافر	الشمائيتين	القاهرة	المظفر	صالة	
4.36%	17	4	2	3	4	1	1	2	المهارات الإدارية للعاملين في مجال الإعلام
2.82%	11	1	1	1	4	1	1	2	الإعلام الإلكتروني
3.33%	13	1	1	1	4	1	3	2	التقنيات الحديثة في إدارة أنشطة العلاقات العامة والإعلام
7.69%	30	4	6	5	6	3	4	2	التقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على المخازن والمشتريات
5.38%	21	4	4	3	2	1	4	3	مهارة صياغة العقود والاتفاقيات
6.92%	27	2	3	4	6	3	4	5	تنمية المهارات القانونية والاستشارية
2.82%	11	0	2	2	1	3	1	2	إدارة المشتريات وأساليب تقليل التكلفة
1.03%	4	0	1	0	1	0	1	1	الأساليب الحديثة في التدقيق والمراجعة
6.15%	24	3	5	2	3	2	5	4	الرقابة المالية والتدقيق الإداري في وحدات الخدمة العامة
2.56%	10	0	1	2	3	1	1	2	الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال
11.54%	45	5	11	8	15	0	2	4	تدريب المديرين TOT
6.92%	27	2	5	4	11	1	1	3	إعداد القيود المحاسبية والقوائم المالية والحسابات الختامية
3.33%	13	1	2	3	4	0	1	2	استراتيجيات تقييم العطاءات والمفاضلة بينهما ومهارات التعاقد
4.62%	18	4	3	2	5	1	2	1	إدارة المنظومة المالية الحكومية وفق أفضل التطبيقات والممارسات العالمية
5.38%	21	1	0	2	6	4	3	5	إدارة المخاطر المالية وتحليل الأداء المالي
3.08%	12	0	1	1	4	1	2	3	تصميم وتطوير نظم المحاسبة عن التكاليف
10.51%	41	4	6	8	9	7	3	4	إعداد الموازنات باستخدام الحاسب الآلي
4.10%	16	1	2	3	3	4	1	2	التحليل المالي المتقدم
3.08%	12	1	1	3	4	1	1	1	تخطيط وتصميم ومتابعة المشروعات الفنية والهندسية
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	نظم معلومات المشروعات
4.36%	17	2	2	3	5	1	2	2	إدارة الكوارث والأزمات في قطاع التشييد والبناء
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	برامج انشائية كهرباء / إلكترونيات
100%	390	40	59	60	100	36	43	52	الإجمالي

شكل (8): يبين احتياجات المديرين في البرامج التخصصية

■ النسبة ■ إجمالي التكرار



من خلال الجدول (8) والشكل (8) يتبين بأن البرامج التخصصية الأكثر احتياجاً للتدريب مديريات المحافظة تمثل في التدريب على برنامج تدريب المدربين TOT، جاء التكرار لعدد 45 فرد يشكلون أعلى نسبة من التكرار 11.54% من إجمالي التكرار، تليها الرقابة المالية والتدقيق الإداري في وحدات الخدمة العامة، لعدد 41 فرد يشكلون نسبة 10.51%، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج للتدريب في التقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على المخازن والمشتريات لعدد 31 فرداً من أفراد العينة، يشكلون نسبة 7.69% من التكرار، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج للتدريب لكل من تنمية المهارات القانونية والاستشارية، إعداد القيود المحاسبية والقوائم المالية والحسابات الختامية، لعدد 27 فرداً يشكلون نسبة 6.92%، وفي المرتبة الخامسة جاء الاحتياج للتدريب في الرقابة المالية والتدقيق الإداري في وحدات الخدمة العامة لعدد 24 فرداً يشكلون نسبة 6.15%، وجاء في المرتبة السادسة كل من مهارة صياغة العقود والاتفاقيات، إدارة المخاطر المالية وتحليل الأداء المالي لعدد 21 فرداً من العينة يشكلون نسبة 5.37%، وجاء في المرتبة السابعة احتياج التدريب لبقية البرامج لعدد من 4 - 18 أفراد يشكلون نسبة من 4.62% - 1.03% تنمية المهارات القانونية والاستشارية، إدارة المشتريات وأساليب تقليل التكلفة، التحليل المالي المتقدم، نظم معلومات المشروعات لعدد ، الإعلام الإلكتروني، والتقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على المخازن والمشتريات

ومن ضوء هذه البيانات تحتاج هذه الإدارات بديوان عام المحافظة عقد ثلاث دورات تدريبية خلال العام 2023م تتعلق **الأولى**: في برنامج تدريب المدربين TOT، إعداد الموازنات لاستخدام الحاسب الآلي، الرقابة المالية والتدقيق الإداري في وحدات الخدمة العامة، والتقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على المخازن والمشتريات، إدارة المشتريات وأساليب تقليل التكلفة، التحليل المالي المتقدم **والثانية**: في إدارة الكوارث والأزمات في قطاع التشييد، نظم معلومات المشروعات، تنمية المهارات القانونية والاستشارية

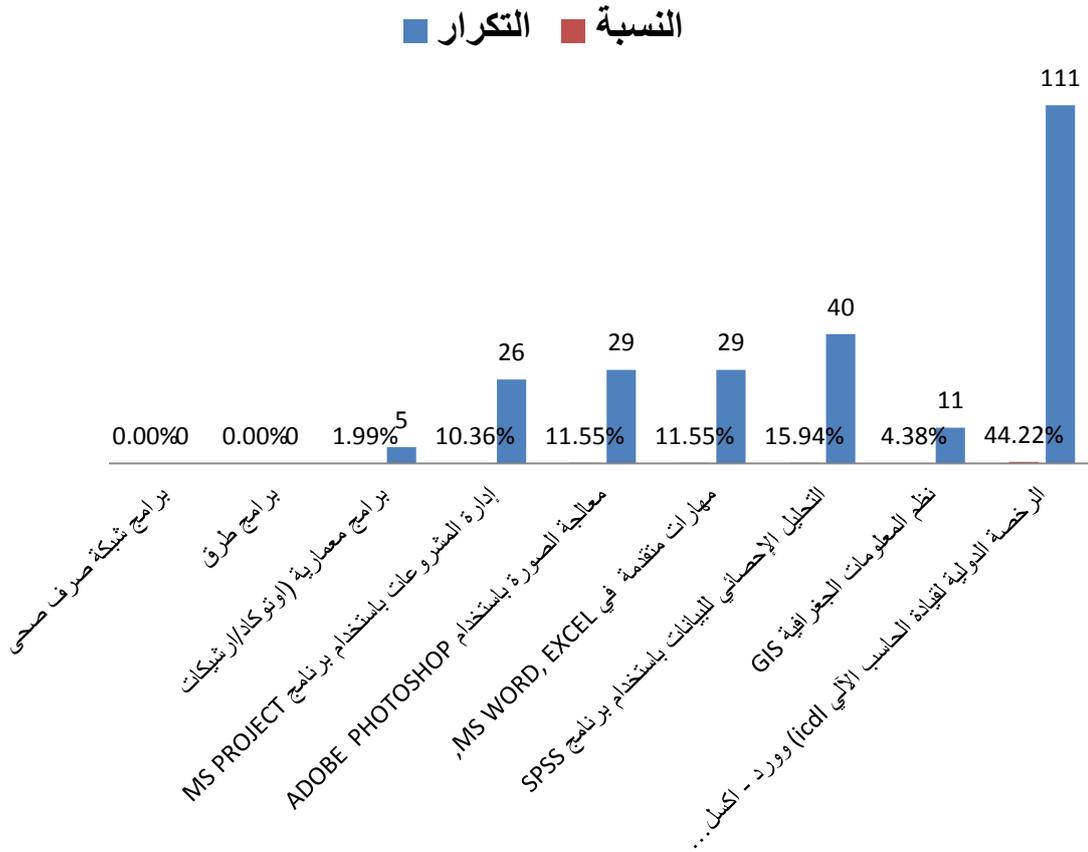
الثالثة: تتمثل في بقية البرامج حسب أولويات الاحتياج.....

(د) احتياجات التدريب في برامج الحاسب الآلي:

جدول (9): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في برامج الحاسب الآلي في المديرية.

برامج تطبيقات الحاسب الآلي (مدراء العموم الإدارات التي تستخدم الحاسب الآلي)									
التكرار للمديرية									اسم برامج الدورات المقترحة
النسبة	اجمالي التكرار	جبل حبشي	المواسط	المعافر	الشمائيتين	القاهرة	المظفر	صالة	
44.22%	111	6	19	23	29	15	12	7	الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (icdl) وورد - أكسل - بوربونيت - أكسس - تقنية معلومات - انترنت - اوت لوك
4.38%	11	0	1	2	3	0	2	3	نظم المعلومات الجغرافية GIS
15.94%	40	2	4	3	9	6	9	7	التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS
11.55%	29	4	3	4	7	6	2	3	مهارات متقدمة في MS WORD, EXCEL
11.55%	29	1	6	2	6	7	5	2	معالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP
10.36%	26	2	3	12	1	2	4	2	إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT
1.99%	5	0	0	0	5	0	0	0	برامج معمارية (اوتوكاد/ارشيكات)
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	برامج طرق
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	برامج شبكة صرف صحي
100.00%	251	15	36	46	60	36	34	24	الإجمالي

شكل (9): يبين احتياجات المديرية من برامج التطبيق الآلي



من خلال الجدول (9) والشكل (9) يتبين بأن برامج تطبيقات الحاسب الآلي الأكثر احتياجا للتدريب في مديريات المحافظة تمثل في التدريب على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (وورد - اكسل - بوربونيت - اكسس - تقنية معلومات - انترنت - اوت لوك)، جاء التكرار لعدد 111 فردا (وهي أعلى تكرار من بين اجمالي البرامج المختارة في المديرية) يشكلون أعلى نسبة من التكرار 44.22%، تليها التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، لعدد 40 فردا من أفراد العينة، يشكلون نسبة 15.94% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج للتدريب في كل من مهارات متقدمة في MS WORD, EXCEL، ومعالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP لعدد 29 فردا يشكلون نسبة 11.76%، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج للتدريب في إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT، لعدد 26 فردا يشكلون نسبة 10.36%، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة الاحتياج إلى التدريب في نظم المعلومات الجغرافية GIS، برامج معمارية (أوتوكاد/ارشيكات). ومن ضوء هذه البيانات تحتاج هذه الإدارات في مديريات المحافظة عقد ثلاث دورات تدريبية خلال العام 2023م تتعلق الأولى: في الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (وورد - اكسل -

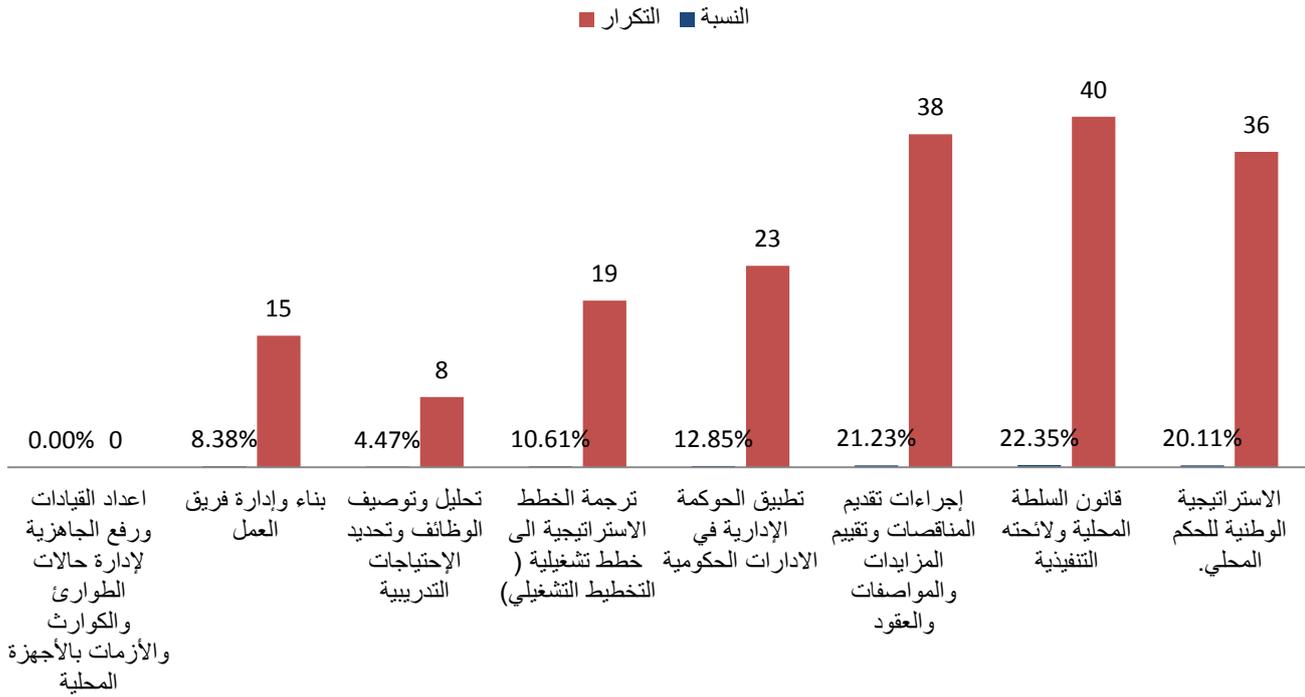
بوربونيت - اكسس - تقنية معلومات - انترنت - اوت لوك)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS معالجة الصورة باستخدام PHOTOSHOP ADOBE، والثانية: إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT، مهارات متقدمة في MS WORD, EXCEL، الاحتياج. وهي برامج معمارية (اوتوكاد/ ارشيكات)، نظم المعلومات الجغرافية GIS وبقية البرامج في هذا المحور.

(هـ) احتياجات التدريب من الورش:

جدول (10): يبين تكرار الاحتياج من الورش النقاشية لمعالجة الاختلالات

الورش (تستهدف كل ما يتعلق بمعالجة الاختلالات القيادية والادارية في الديوان والمديرات)									
النسبة	التكرار	التكرار للمديريات							اسم برامج الورش المقترحة
		جبل حبشي	المواسط	المعافر	الشمائتين	القاهرة	المظفر	صالة	
20.11%	36	2	7	9	12	1	3	2	الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي.
22.35%	40	6	5	7	9	3	4	6	قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية
21.23%	38	4	6	5	9	4	7	3	إجراءات تقديم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود
12.85%	23	2	3	4	7	2	4	1	تطبيق الحوكمة الإدارية في الادارات الحكومية
10.61%	19	1	2	4	3	3	2	4	ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي)
4.47%	8	1	1	1	2	1	1	1	تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية
8.38%	15	0	0	2	4	2	3	4	بناء وإدارة فريق العمل
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	إعداد القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية
100%	179	16	24	32	46	16	24	21	الإجمالي

شكل (10): يبين احتياجات المديرية من الورش لمعالجة الاختلالات



من خلال الجدول (10) والشكل (10) يتبين بأن برامج الورش الأكثر احتياجا للانعقاد والتدريب في مديريات المحافظة تمثل في عقد ورشة بخصوص فهم قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية، جاء التكرار لعدد 40 فردا يشكلون أعلى نسبة من التكرار 22.35% من إجمالي التكرار، تليها ورشة إجراءات تقديم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود لعدد 38 فردا من أفراد العينة، يشكلون نسبة 21.23% من التكرار، وفي المرتبة الثالثة جاء الاحتياج لعقد ورشة بخصوص الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي. لعدد 36 فردا يشكلون نسبة 20.11%، وفي المرتبة الرابعة جاء الاحتياج لورشة بخصوص تطبيق الحوكمة الإدارية في الإدارات الحكومية، لعدد 23 فردا يشكلون نسبة 12.85%، وجاء في المرتبة الخامسة الاحتياج لورشة ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي)، لعدد 19 فردا يشكلون نسبة 10.61% من إجمالي التكرار، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء الاحتياج الى عقد ورشة في بناء وإدارة فريق العمل، لعدد 15 فردا من أفراد العينة يشكلون نسبة 8.38% من التكرار، وأخير الاحتياج إلى عقد ورشة في إعداد القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية لعدد 8 أفراد من العينة يشكلون نسبة 4.47% من التكرار.

ومن ضوء هذه البيانات يحتاج ديوان عام المحافظة عقد ثلاث ورش خلال العام 2023م تتعلق الأولى: ورشة في ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي)، بناء وإدارة فريق العمل والثانية: ورشة في تطبيق الحوكمة الإدارية في الإدارات الحكومية، الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي، والثالثة: ورشة تتمثل في بقية البرامج حسب أولويات الاحتياج. وهي إعداد القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية، وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإجراءات تقديم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود.

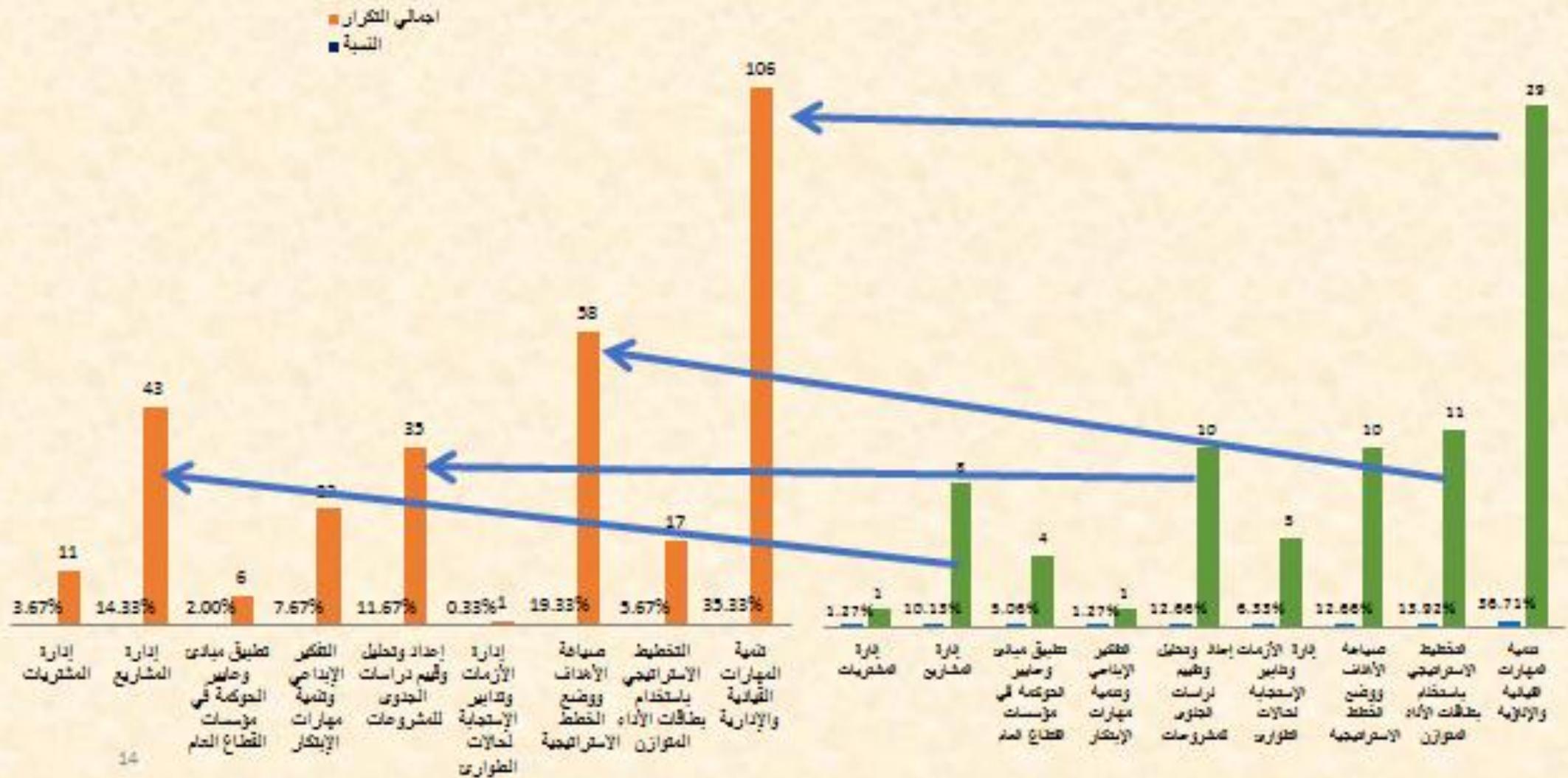
ثالثاً: مؤشرات التوافق في احتياجات التدريب من ضوء نتائج الدراسة بين ديوان عام لمحافظة والمديريات

من ضوء نتائج الدراسة ظهرت مؤشرات لتوافق الاحتياجات التدريبية بين ديوان عام المحافظة وعينة المديريات المختارة التي يمكن إسقاطها على جميع احتياجات المحافظة بجميع أجهزتها فيما يتعلق برفع القدرات الإدارية لها وهو ما تبينه صور الجداول والأشكال أدناه.

برنامج تدريب فئة القيادات العليا (الوكلاء- مدراء العموم - نواب مدراء العموم) المديرات									برنامج تدريب فئة القيادات العليا (الوكلاء- مدراء العموم - نواب مدراء العموم) ديوان عام المحافظة			
التكرار للمديرات									اسم الدورة المقترحة	النسبة	التكرار	اسم برامج الدورات المقترحة
النسبة	اجمالي التكرار	جبل حبشي	السواد ط	المحافظ	الشعب	القاهرة	المظفر	صدالة				
35.33 %	106	6	21	26	31	12	8	2	تعمية المهارات القيادية والإدارية	36.71%	29	تعمية المهارات القيادية والإدارية
5.67%	17	1	3	2	5	2	2	2	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن	13.92%	11	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن
19.33 %	58	3	13	18	12	5	4	3	صياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية	12.66%	10	صياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية
0.33%	1	0	1	0	0	0	0	0	إدارة الأزمات وتدابير الاستجابة لحالات الطوارئ	6.33%	5	إدارة الأزمات وتدابير الاستجابة لحالات الطوارئ
11.67 %	35	2	7	4	14	4	3	1	إعداد وتحليل وتقييم دراسات الجدوى للمشروعات	12.66%	10	إعداد وتحليل وتقييم دراسات الجدوى للمشروعات
7.67%	23	1	5	7	3	0	4	3	التفكير الإبداعي وتعمية مهارات الابتكار	1.27%	1	التفكير الإبداعي وتعمية مهارات الابتكار
2.00%	6	2	1	0	0	0	2	1	تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في مؤسسات القطاع العام	5.06%	4	تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في مؤسسات القطاع العام
14.33 %	43	5	6	13	10	0	7	2	إدارة المشاريع	10.13%	8	إدارة المشاريع
3.67%	11	1	1	3	3	0	2	1	إدارة المشتريات	1.27%	1	إدارة المشتريات
100.00 %	300	21	58	73	78	23	32	15	الاجمالي	100.00%	79	الاجمالي

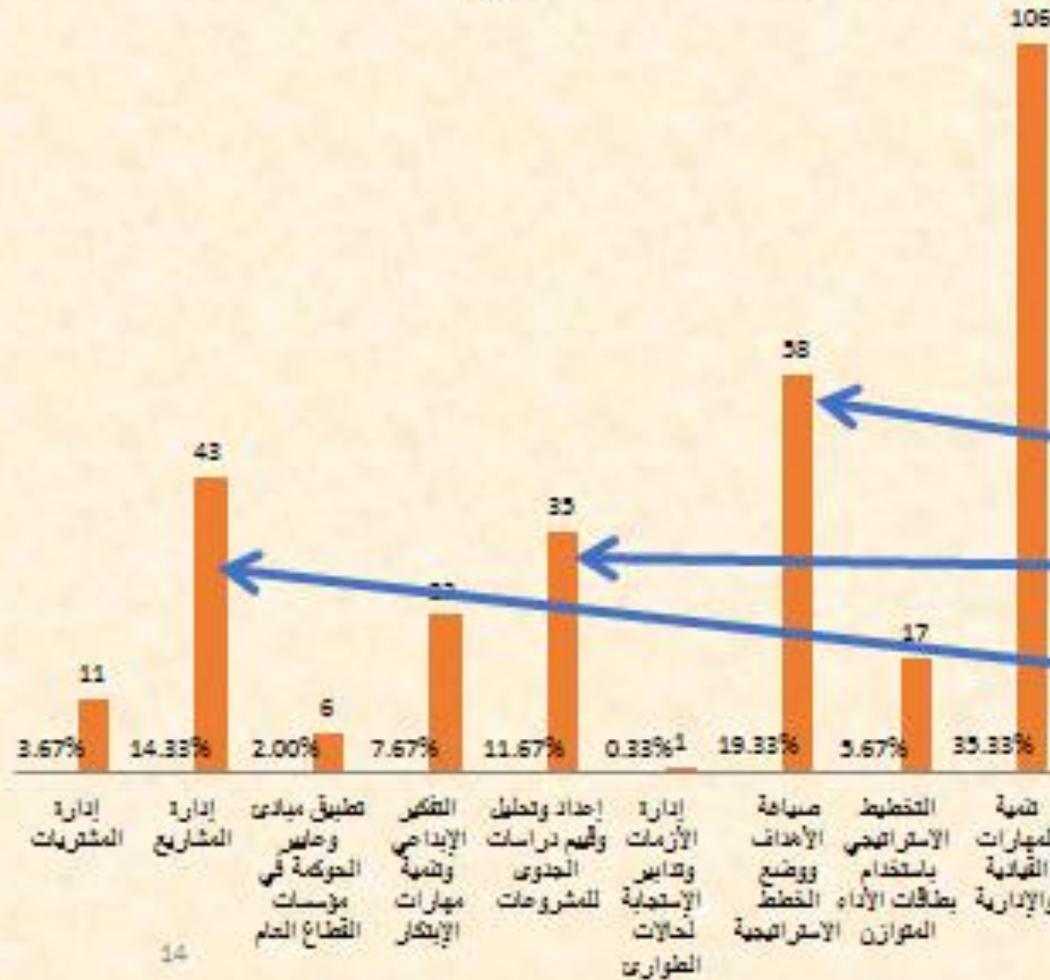
شكل (1): يبين احتياجات القيادات العليا من التدريب

■ نسبة ■ التكرار



شكل (6): يبين احتياج المديرين من التدريب للقيادات العليا

■ إجمالي التكرار
■ النسبة



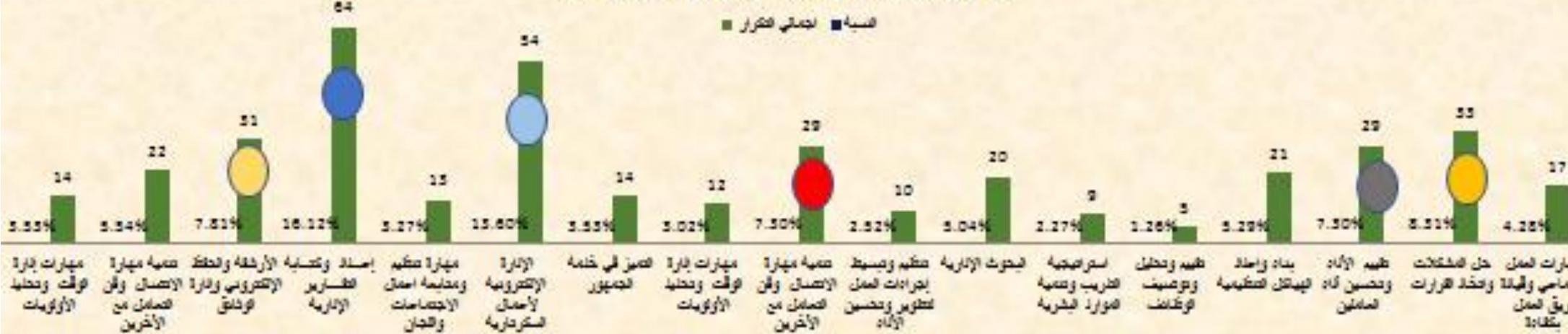
احتياجات التدريب للمحافظة خلال الاعوام 2023م – 2027 إعداد الإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب

التفران للمعينات									موضوع الدورة المقترحة	النسبة	التفران	البرامج الإدارية والسلوكية (مدراء العموم - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام - الوحدات الإدارية - كل من يرتبط بهذه المهام) العيون
صالة	المظفر	القاهرة	الشماليه	المحافظ	المواسط	جبل حيشي	اجمالي التفران	النسبة				
2	1	0	3	4	3	2	17	4.28%	مهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل بقيادة	8	مهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل بقيادة	
4	7	1	3	3	2	4	33	8.31%	حل المشكلات واتخاذ القرارات	9	حل المشكلات واتخاذ القرارات	
4	6	6	7	5	4	7	79	7.30%	تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين	7	تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين	
3	3	4	7	7	7	4	74	5.29%	بناء وإعداد الهيكل التنظيمي	7	بناء وإعداد الهيكل التنظيمي	
2	1	0	1	0	1	0	3	1.26%	تقييم وتحليل وتوصيف الوظائف	2	تقييم وتحليل وتوصيف الوظائف	
1	1	1	3	0	1	2	9	2.27%	استراتيجية التوظيف وتعبئة الموارد البشرية	6	استراتيجية التوظيف وتعبئة الموارد البشرية	
2	3	4	3	2	3	3	20	5.04%	البحوث الإدارية	2	البحوث الإدارية	
3	1	0	1	1	0	4	10	2.52%	تطبيق وتبسيط إجراءات العمل لتطوير وتحسين الأداء	3	تطبيق وتبسيط إجراءات العمل لتطوير وتحسين الأداء	
4	3	3	4	7	3	1	29	7.30%	ثقافة مهارة الاتصال وقن التعامل مع الآخرين	7	ثقافة مهارة الاتصال وقن التعامل مع الآخرين	
2	3	0	4	0	3	0	12	3.02%	مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات	6	مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات	
3	1	3	1	2	2	2	14	3.53%	التصنيف في خدمة الجمهور	4	التصنيف في خدمة الجمهور	
3	7	2	18	9	7	6	54	13.60%	الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية	10	الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية	
1	2	1	3	3	2	1	13	3.27%	مهارة تطبيق ومتابعة أعمال الاجتماعات واللجان	3	مهارة تطبيق ومتابعة أعمال الاجتماعات واللجان	
7	8	6	13	10	11	9	64	16.12%	إعداد وكتابة التقارير الإدارية	20	إعداد وكتابة التقارير الإدارية	
1	3	1	9	8	3	2	31	7.81%	الأرشيف والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق	14	الأرشيف والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق	
3	4	2	3	4	2	4	22	5.54%	السكرتارية وإدارة المكاتب	4	السكرتارية وإدارة المكاتب	
1	2	0	4	3	3	1	14	3.53%	مهارة الاتصال الفعال	7	مهارة الاتصال الفعال	
48	37	36	90	63	59	44	397	100.00%	الاجمالي	121	الاجمالي	

شكل (2): يبين تكرار يرتامج الإدارة السلوكية بالديوان



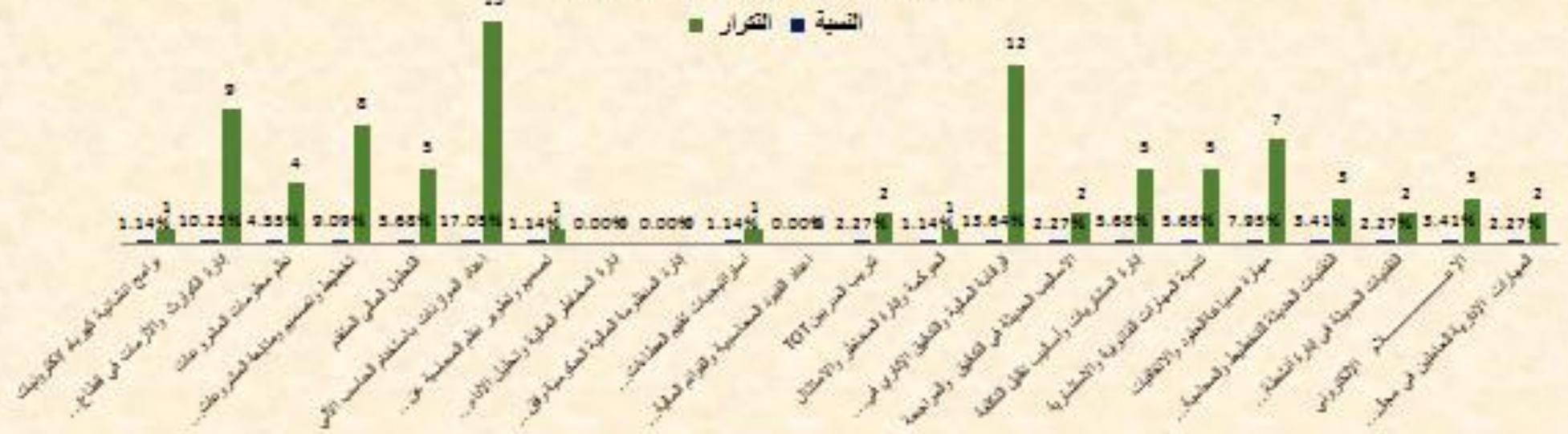
شكل (7): يبين احتياجات المديرين من البرامج الإدارية المتوسطة



احتياجات التدريب للمحافظة خلال الاعوام 2023 - 2027 إعداد الإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب

البرامج التخصصية بحسب (مدراس العموم - مدارس الإدارات - رؤساء الأقسام - الوحدات الإدارية - كل من يرتبط بهذه المهام) المصريات									البرامج التخصصية بحسب (مدراس العموم - رؤساء الأقسام - الوحدات الإدارية - كل من يرتبط بهذه المهام) المصريات			
التدريب للمصريات									موضوع الدورة المقترحة	نسبة	التكرار	اسم برامج الدورات المقترحة
نسبة	التكرار	الاجمالي	جنس جنسي	المراتب	الشماسين	المدراء	الموظفون	صحة				
4.56%	17	4	2	3	4	1	1	2	المهارات الإدارية لتعلم في مجال الإحاطة	2.27%	2	المهارات الإدارية لتعلم في مجال الإحاطة
2.52%	11	1	1	1	4	1	1	2	الإحاطة الإلكترونية	3.41%	3	الإحاطة الإلكترونية
2.52%	11	1	1	1	4	1	3	2	التقنيات الحديثة في إدارة نقطة اتصالات العامة والإحاطة	2.27%	2	التقنيات الحديثة في إدارة نقطة اتصالات العامة والإحاطة
7.89%	30	4	8	8	8	3	4	2	التقنيات الحديثة لتخطيط والمخاطبة والتوعية حتى الشباب والشباب	3.41%	3	التقنيات الحديثة لتخطيط والمخاطبة والتوعية حتى الشباب والشباب
5.35%	21	4	4	3	2	1	4	3	مهارة سياحة الطرق والتطبيقات	7.89%	7	مهارة سياحة الطرق والتطبيقات
6.92%	27	2	3	4	8	3	4	3	خدمة المهارات القوتية والاعتمادية	5.88%	5	خدمة المهارات القوتية والاعتمادية
2.52%	11	0	2	2	1	3	1	2	إدارة المصريات وأصحاب عملها	5.88%	5	إدارة المصريات وأصحاب عملها
1.03%	4	0	1	0	1	0	1	1	الاستايب الحديثة في التحقيق والمراجعة	2.27%	2	الاستايب الحديثة في التحقيق والمراجعة
6.15%	24	3	3	2	3	2	3	4	التوعية العامة والتوعية الإدارية في المصريات	13.84%	13	التوعية العامة والتوعية الإدارية في المصريات
2.56%	10	0	1	2	3	1	1	2	الحركة وإدارة المخاطر والامتثال	1.14%	1	الحركة وإدارة المخاطر والامتثال
11.54%	43	3	11	8	15	0	2	4	تدريب المصريات (TBT)	2.27%	2	تدريب المصريات (TBT)
6.92%	27	2	3	4	11	1	1	3	إحاطة القبول المعاصرة والتوجه العامية والحداثة	0.00%	0	إحاطة القبول المعاصرة والتوجه العامية والحداثة
3.55%	13	1	2	3	4	0	1	2	استراتيجيات طيب الطاعات والتأهيل بينهما	1.14%	1	استراتيجيات طيب الطاعات والتأهيل بينهما
4.82%	18	4	3	2	3	1	2	1	إدارة المنظومة العامة الحكومية وفق أفضل الممارسات العالمية	0.00%	0	إدارة المنظومة العامة الحكومية وفق أفضل الممارسات العالمية
5.35%	21	1	0	2	8	4	3	3	إدارة المخاطر العامة وتحليل الأوامر العليا	0.00%	0	إدارة المخاطر العامة وتحليل الأوامر العليا
3.08%	12	0	1	1	4	1	2	3	تصميم وتطوير نظم معاصرة عن التحليل	1.14%	1	تصميم وتطوير نظم معاصرة عن التحليل
10.91%	41	4	8	8	9	7	3	4	إحاطة الموازنات باستخدام الحاسب الآلي	17.05%	17	إحاطة الموازنات باستخدام الحاسب الآلي
4.10%	16	1	2	3	3	4	1	2	التحليل المالي المعاصر	3.88%	3	التحليل المالي المعاصر
3.08%	12	1	1	3	4	1	1	1	تخطيط وصميم وإدارة المخرجات الفنية والفنية	5.09%	5	تخطيط وصميم وإدارة المخرجات الفنية والفنية
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	نظم معلومات المخرجات	4.55%	4	نظم معلومات المخرجات
4.56%	17	2	2	3	3	1	2	2	إدارة الكوارث والأزمات في قطاع طبيه والبناء	10.25%	10	إدارة الكوارث والأزمات في قطاع طبيه والبناء
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	برامج اتشافية تيراهم الإلكترونية	1.14%	1	برامج اتشافية تيراهم الإلكترونية
										100.00%	88	الاجمالي

شكل (3): احتياج العربي من البرامج التخصصية للديوان



شكل (3): يبين احتياجات المترجمين في البرامج التخصصية



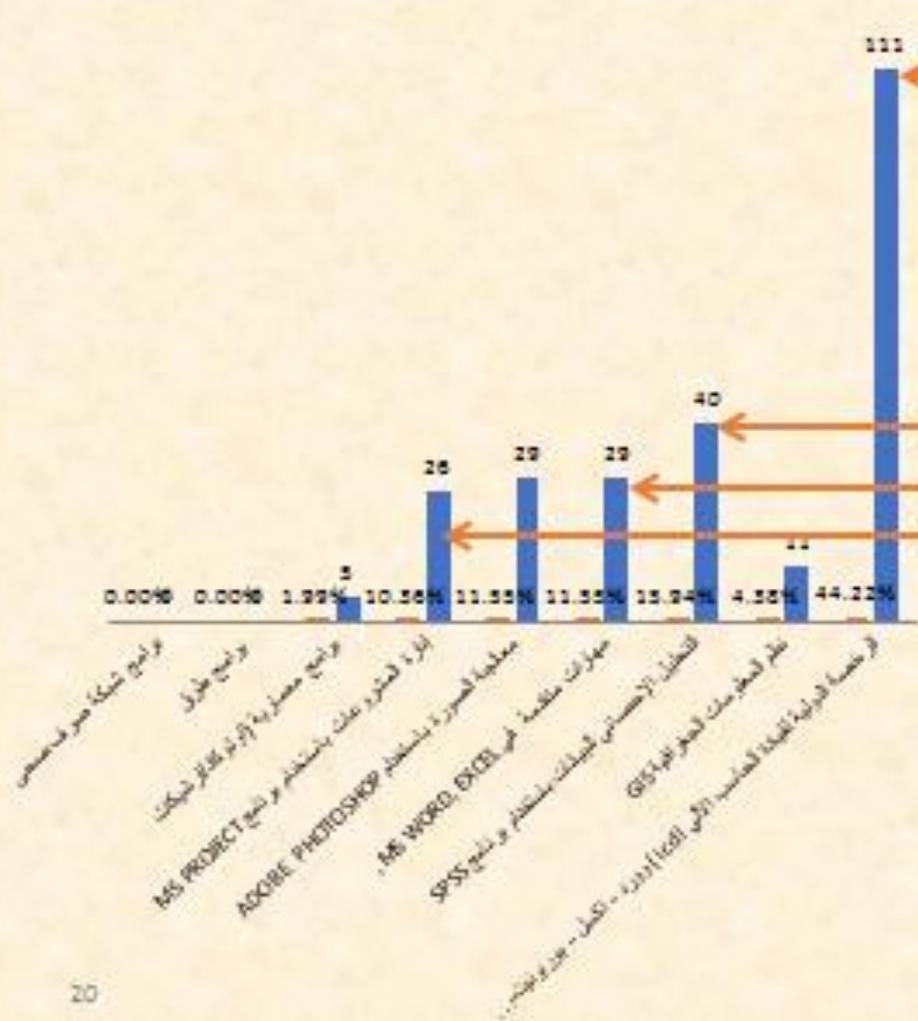
برامج تطبيقات الحاسب الآلي (مدراء الصوامع الإدارية التي تستخدم الحاسب الآلي) المديرين

برامج تطبيقات الحاسب الآلي (مدراء الصوامع الإدارية التي تستخدم الحاسب الآلي) المديرين

التكرار للمديرين

النسبة	اجمالي التكرار	التكرار للمديرين						اسم برامج الدورات المقترحة	النسبة	التكرار	اسم برامج الدورات المقترحة
		جبل حبشي	المواسط	المعافر	الشمالين	القاهرة	المظفر				
44.22%	111	6	19	23	29	15	12	7	31.93%	38	الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ورد - اكسل - بوربوينت - اكسس - تقنية معلومات - انترنت - اوت لوك)
4.38%	11	0	1	2	3	0	2	3	11.76%	14	نظم المعلومات الجغرافية GIS
13.94%	40	2	4	3	9	6	9	7	16.81%	20	التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS
11.33%	29	4	3	4	7	6	2	3	8.40%	10	مهارات متقدمة في MS WORD, EXCEL
11.33%	29	1	6	2	6	7	5	2	16.81%	20	معالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP
10.36%	26	2	3	12	1	2	4	2	6.72%	8	إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT
1.99%	5	0	0	0	3	0	0	0	2.52%	3	برامج معارية (أوتوكاد/رشيكات)
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	2.52%	3	برامج طرق
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	2.52%	3	برامج شبكة صرف صحي
100.00 %	251	13	36	46	60	36	34	24	100.00%	119	الإجمالي

التسمية ■ التكرار ■



التسمية ■ التكرار ■



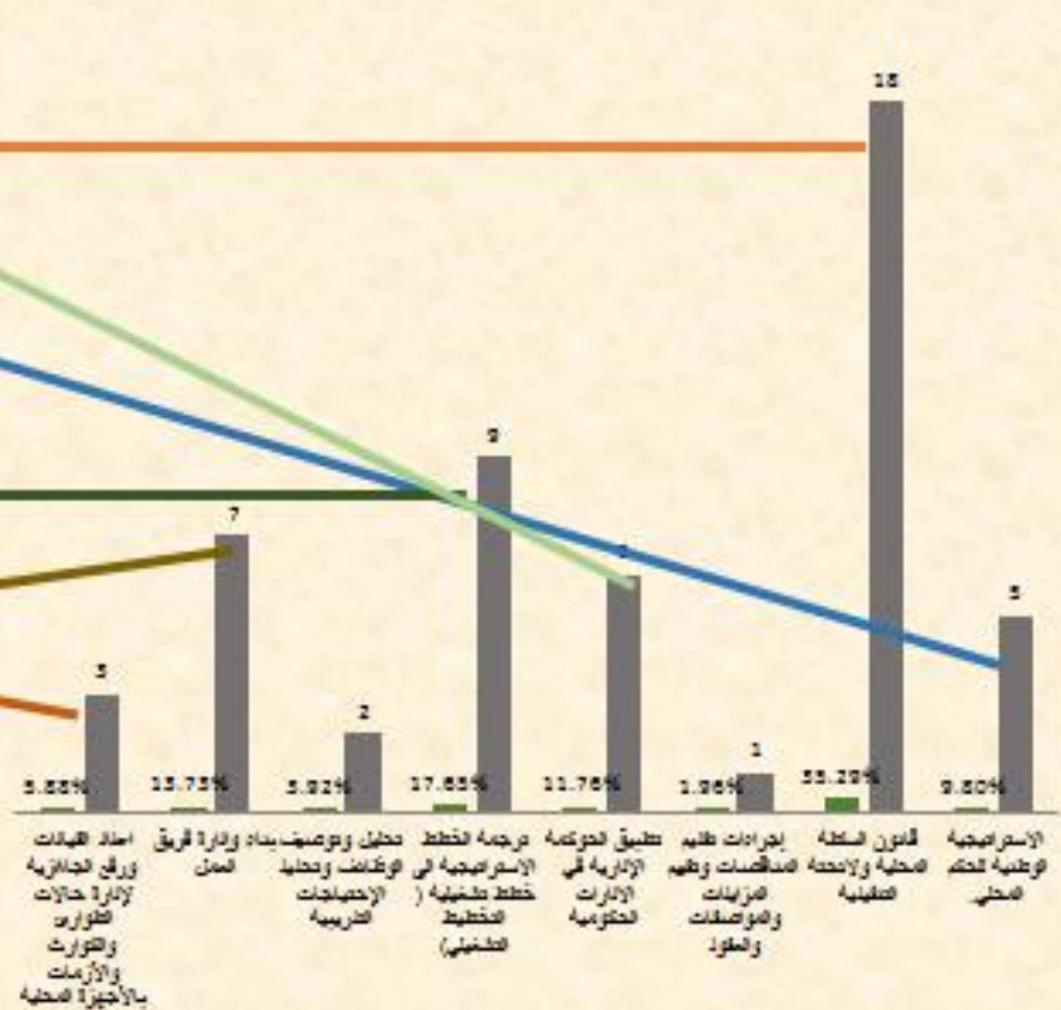
الورش (مستهدف كل ما يتعلق بمعالجة الاختلالات القيادية والادارية في المديرات)

الورش (مستهدف كل ما يتعلق بمعالجة الاختلالات القيادية والادارية في المديرات)
(التعاون)

التكرار للمديرات									اسم برنامج الورش المقترحة	النسبة	التكرار	الاحتياجات من الورش
النسبة	التكرار	جبل حيشي	المواسط	المعافر	الشمالين	القاهرة	المنقفر	صالة				
20.11%	36	2	7	9	12	1	3	2	الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي	9.80%	5	الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي
22.35%	40	6	5	7	9	3	4	6	قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية	35.29%	18	قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية
21.23%	35	4	6	5	9	4	7	3	إجراءات تقييم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود	1.96%	1	إجراءات تقييم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود
12.85%	23	2	3	4	7	2	4	1	تطبيق الحوكمة الإدارية في الإدارات الحكومية	11.76%	6	تطبيق الحوكمة الإدارية في الإدارات الحكومية
10.61%	19	1	2	4	3	3	2	4	ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي)	17.65%	9	ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي)
4.47%	8	1	1	1	2	1	1	1	تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات الوظيفية	3.92%	2	تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات الوظيفية
8.38%	15	0	0	2	4	2	3	4	بناء وإدارة فريق العمل	13.73%	7	بناء وإدارة فريق العمل
0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	احياء القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية	5.88%	3	احياء القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية
100%	179	16	24	32	46	16	24	21	الإجمالي	100.00%	51	الإجمالي

شكل (5) احتياجات ديوان عام المحافظة من الورش لمعالجة الاختلالات

■ نسبة ■ فقرات



شكل (10) بين احتياجات المديرية من الورش لمعالجة الاختلالات

■ نسبة ■ فقرات



رابعاً: احتياجات التدريب لبعض الأجهزة التنفيذية في المحافظة بموجب رفعهم للإدارة:

(أ) جدول رقم (11) احتياجات التدريب لمكتب المالية

م	اسم الدورة	مدة الدورة	عدد الدورات	المستهدفين	التكلفة \$
1	دورات تدريب مدرسين TOT	14	1	8	1600
2	النظام المحاسبي الحكومي	15	3	57	6262
3	النظام المحاسبي الموحد	13	2	50	3635
4	المناقصات والمزايدات	10	2	50	2825
5	دليل اعداد الموازنة	10	4	100	5650
6	الرخصة الدولية للحاسوب	15	5	70	6895
7	الشبكات وأمن المعلومات	14	1	14	2800
8	اساسيات العروض التقنية	5	1	14	469
9	التصميم الجرافيكي	14	1	5	1000
10	برمجة قواعد البيانات	14	1	8	1600
11	التخطيط الاستراتيجي	3	6	150	2580
12	اخلاقيات الوظيفة العامة	3	6	150	2580
13	القيادة الإبداعية	3	4	100	1720
14	الاتصال والتواصل	3	4	100	1720
15	اعداد التقارير	3	6	150	2580
16	التبويب الوظيفي	5	4	100	2950
17	الاساليب الحديثة للرقابة	7	3	75	3022
18	التشريعات الضريبية	3	3	75	1402
19	التوثيق والأرشفة	3	2	50	860
20	إدارة الأزمات	3	2	50	860
	الاجمالي	160	60	1376	53010

(ب) جدول رقم (12) احتياجات التدريب لمكتب الوجبات الزكوية

م	اسم الدورة	مدة الدورة	عدد الدورات	المستهدفين	التكلفة \$
1	فقه الزكاة وقوانينه والتوعية	4	1	25	3.879
2	اعداد التقارير	4	1	25	3.345
3	الأرشفة وإدخال البيانات	4	1	25	3.354
	الاجمالي	12	3	75	10.578

(ج) جدول رقم (13) احتياجات التدريب لمكتب الخدمة المدنية

م	اسم الدورة	مدة الدورة	عدد الدورات	المستهدفين	التكلفة \$
1	التخطيط الاستراتيجي	-	3	75	-
2	الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب	-	2	50	-
3	إدارة الجودة الشاملة	-	2	50	-
4	إعداد وكتابة التقارير	-	3	75	-
5	إدارة الوقت وإدارة العمل	-	2	50	-
6	مهارات الاتصال والتواصل	-	2	50	-
7	الاسعافات الأولية	-	3	75	-
8	الإحصاء وبرنامج SPSS	-	2	50	-
9	المتابعة والتقييم	-	2	50	-
10	دورات في اللغة الانجليزية	-	5	75	-
11	السكرتارية والأرشفة	-	3	75	-
12	تنسيق العلاقات وتنفيذ المهام	-	2	50	-
13	إدارة الاجتماعات وكتابة المحاضر	-	2	50	-
14	دورات في B14	-	4	100	-
15	اعداد وتصميم مقترحات التمويل	-	2	50	-
16	الحكم الرشيد (الحوكمة)	-	3	75	-
17	المساءلة المجتمعية	-	3	75	-
18	اعداد البنى والهياكل التنظيمية والتوصيف	-	2	50	-
	الاجمالي	-	60	1125	-

خامساً: ملخص باحتياجات التدريب للمحافظة للعام 2023 قابلة للتكرار لنفس المجالات
لأفراد آخرين:

من ضوء تحليل الاحتياجات لديوان عام المحافظة والمديريات يتبين التالي:

(أ): احتياجات السلطة العليا:

جدول (14) يبين احتياجات التدريب للسلطة العليا بحسب الموضوع والأشهر وعدد المستهدفين

رقم الدورة	الشهر المناسب لها	موضوع الدورة	عدد الايام	عدد المستهدفين		المستهدفين من 30 - 40	التكلفة بالدولار لكل دورة
				الديوان	المديريات		
1	مارس	1. تنمية المهارات الإدارة. 2. التخطيط الاستراتيجي.	8	7	23	30	4000
2	يونيو	1. صياغة الأهداف ووضع الخطط. 2. إدارة الأزمات وتدبير الاستجابة لحالة الطوارئ	8	7	23	30	4000
3	سبتمبر	1. اعداد وتحليل وتقييم دراسات الجدوى للمشروعات. 2. التفكير الإبداعي وتنميتها	8	7	23	30	4000
4	ديسمبر	1. تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة. 2. ادارة المشاريع	8	7	23	30	4000

(ب): احتياجات البرامج الإدارية والسلوكية (مدراء العموم - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام - وحدات الخدمة العامة - كل من يرتبط بهذه المهام)

جدول (15): يبين موضوعات التدريب للبرامج الإدارية والسلوكية بحسب الموضوع والاشهر وعدد المستهدفين

رقم الدورة	الشهر المناسب لها	موضوع الدورة	عدد الايام	عدد المستهدفين		اجمال المستهدفين	التكلفة بالدولار لكل دورة
				المديريات	الديوان		
1	فبراير	1. إعداد وكتابة التقارير الإدارية 2. تنمية مهارة الاتصال وفن التعامل مع الآخرين 3. مهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل بكفاءة	8	7	23	30	3000
2	ابريل	1. حل المشكلات واتخاذ القرارات 2. تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين	8	7	23	30	3000
3	يونيو	1. بناء وإعداد الهياكل التنظيمية 2. تقييم وتحليل وتوصيف الوظائف 3. تنظيم وتبسيط إجراءات العمل لتطوير وتحسين الأداء	8	7	23	30	3000
4	اغسطس	1. الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية 2. مهارة تنظيم ومتابعة اعمال الاجتماعات واللجان 3. الأرشفة والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق 4. السكرتارية وإدارة المكاتب	8	7	23	30	3000
5	أكتوبر	1. استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية 2. البحوث الإدارية 3. مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات	8	7	23	30	3000
6	ديسمبر	1. التميز في خدمة الجمهور 2. مهارات الاتصال الفعال 3. الأرشفة والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق	8	7	23	30	3000

(ت): احتياجات البرامج التخصصية بحسب (مدرء العموم - مدرء الإدارات - رؤساء الأقسام - وحدات الخدمة العامة - كل من يرتبط بهذه المهام)

جدول (16): يبين موضوعات التدريب للبرامج التخصصية بحسب الموضوع و الأشهر وعدد المستهدفين

رقم الدورة	الشهر المناسب لها	موضوع الدورة	عدد الايام	عدد المستهدفين		اجمال المستهدفين	التكلفة بالدولار لكل دورة
				المديريات	الديوان		
1	مارس	1. تدريب المدربين TOT 2. المهارات الإدارية للعاملين في مجال الإعلام 3. الإعلام الإلكتروني 4. التقنيات الحديثة في إدارة أنشطة العلاقات العامة والإعلام	10	7	23	30	3000
2	مايو	1. التقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على المخازن والمشتريات. 2. الرقابة المالية والتدقيق الإداري في وحدات الخدمة العامة. 3. اعداد القيود المحاسبية والقوائم المالية والحسابات الختامية 4. إدارة المنظومة المالية الحكومية وفق أفضل التطبيقات والممارسات العالمية. 5. إدارة المخاطر المالية وتحليل الأداء المالي. 6. تصميم وتطوير نظم المحاسبة عن التكاليف. 7. اعداد الموازنات باستخدام الحاسب الآلي اعداد الموازنات باستخدام الحاسب الآلي. 8. التحليل المالي المتقدم	10	7	23	30	3000
3	يوليو	1. استراتيجيات تقييم العطاءات والمفاضلة بينهما ومهارات التعاقد. 2. استراتيجيات تقييم العطاءات والمفاضلة بينهما ومهارات التعاقد. 3. إدارة الكوارث والأزمات في قطاع التشييد والبناء. 4. برامج انشائية كهرباء / إلكترونيات	10	7	23	30	3000
4	سبتمبر	1. مهارة صياغة العقود والاتفاقيات. 2. تنمية المهارات القانونية والاستشارية. 3. إدارة المشتريات وأساليب تقليل التكلفة. 4. الاساليب الحديثة في التدقيق والمراجعة. 5. الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال	10	7	23	30	3000

(ث): برامج تطبيقات الحاسب الآلي (مدراء العموم الإدارات التي تستخدم الحاسب الآلي)

جدول (17): يبين احتياجات التدريب لتطبيقات الحاسب الآلي بحسب الموضوع والأشهر وعدد المستهدفين

رقم الدورة	الشهر المناسب لها	موضوع الدورة	عدد الايام	عدد المستهدفين		اجمال المستهدفين	التكلفة بالدولار لكل دورة
				الديوان	المديريات		
1	مارس	1. الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي icdl (وورد - أكسل - بوربوينت - أكسس - تقنية معلومات - انترنت - اوت لوك). 2. مهارات متقدمة في MS WORD, EXCEL	10	7	23	30	4000
2	يونيو	1. التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS. 2. معالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP	10	7	23	30	4000
3	سبتمبر	1. إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT. 2. نظم المعلومات الجغرافية GIS	7	7	23	30	4000
4	ديسمبر	1. برامج معمارية (اوتوكاد/ارشيكات). 2. برامج طرق. 3. برامج شبكة صرف صحي	7	7	23	30	4000

(ج) الورش (تستهدف كل ما يتعلق بمعالجة الاختلالات القيادية والادارية في الديوان والمديريات)

جدول (18): يبين عدد الورش المطلوب انعقادها بحسب الموضوع والأشهر وعدد المستهدفين

رقم الورشة	الشهر المناسب لها	موضوع الدورة	عدد الايام	عدد المستهدفين		اجمال المستهدفين	التكلفة بالدولار لكل دورة
				الديوان	المديريات		
1	فبراير	1. الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي.. 2. قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية.	10	7	23	30	4000
2	ابريل	1. إجراءات تقديم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود. 2. تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية	10	7	23	30	4000
3	اغسطس	1. تطبيق الحوكمة الإدارية في الادارات الحكومية 2. ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط تشغيلية (التشغيلي)	7	7	23	30	4000
4	نوفمبر	1. اعداد القيادات ورفع الجاهزية لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالأجهزة المحلية 2. بناء وإدارة فريق العمل	7	7	23	30	4000

جدول رقم (19) خلاصة عدد الدورات المقترحة للاعوام 2023م -
2027م قابلة للزيادة حسب توجهات الداعمين

المستهدفين من الدورات						الشهر
الاجمالي	الورش	الحاسب الألي	الإدارات التخصصية	الإدارية والسلوكية	السلطة العليا	
0	0	0	0	0	0	يناير
10	2	2	2	2	2	فبراير
15	3	3	3	3	3	مارس
15	3	3	3	3	3	أبريل
15	3	3	3	3	3	مايو
15	3	3	3	3	3	يونيو
15	3	3	3	3	3	يوليو
15	3	3	3	3	3	أغسطس
15	3	3	3	3	3	سبتمبر
15	3	3	3	3	3	أكتوبر
15	3	3	3	3	3	نوفمبر
15	3	3	3	3	3	ديسمبر
160	32	32	32	32	32	اجمالي الدورات

ومن ضوء ذلك فإن اجمالي الدورات 160 دورة في كل دورة 30 مشارك، لذلك تستهدف هذه الخطة الخمسية عدد 4800 موظف من موظفي المحافظة.

معوقات الإدارة العامة للبحوث والتدريب

1. عدم توفر التجهيزات المكتبية (أثاث، مستلزمات مكتبية، كمبيوتر، طابعة ... الخ) للإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب للقيام بالمهام الموكلة لها وفقاً لمتطلبات العمل.
2. عدم توفر التجهيزات والإمكانات الضرورية لتنفيذ وإعداد الخطة البحثية والتدريبية للأسباب التالية:
 - عدم توفر قاعة تدريبية لتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية في المبنى المؤقت لديوان عام المحافظة.
 - عدم توفر التجهيزات والأدوات والمستلزمات التدريبية الضرورية لقاعة المؤتمرات في مبنى المحافظة والمتمثلة بالآتي (جهاز عرض البيانات - data show)، شاشة تلفزيون، التجهيزات الصوتية ، سبورة إلكترونية، كمبيوتر ... الخ.

احتياجات الإدارة

لكي نتمكن من مجابهة هذه الصعاب نتقدم بهذه المتطلبات لإعادة بناء الإدارة وتمكنها من أداء مهامها:

1. توفير التآثيث اللازم للإدارة نظراً لما تتطلبه الإدارة من إنجاز للأعمال ولذلك نطلب التالي:
 - تآثيث الإدارة مكاتب وتجهيزات.
 - توفير أجهزة كمبيوتر لابتوب بالإضافة طابعتين ايسون ملون لغرض تجهيز الأعمال الخاصة بالإدارة وحفظ وارشفة المواد التدريبية.
 - توفير آلة تصوير كبيرة.
 - توفير المستلزمات المكتبية والقرطاسية.
2. تجهيز قاعة للتدريب بحسب المرفق.
3. توفير التطبيقات البرمجية التالي:
 - برنامج تطبيقي يسهل على الإدارة إنشاء قاعدة بيانات لغرض الربط بين الإدارة وجميع مكاتب السلطة في المحافظة، الأرشفة والحفظ الإلكتروني للوثائق.

خاتمة:

تعتبر الدورات التدريبية أحد العلوم المعرفية التي تركز على الأمانة والاحتراف، حيث يسعى القائمون عليها إلى تطبيقها على مستفيدين، سواء كانوا أفراداً، أو إدارات، وفقاً لأحدث المعايير العالمية، لاستغلال أقصى ما لديهم من إمكانيات وقدرات ومهارات، وجعلهم مؤهلين للمنافسة محلياً وعالمياً، من خلال اختيار أفضل الخبرات المتخصصة التي باستطاعتها نقل خبراتهم ومهاراتهم وفق أحدث التطورات العالمية والبحث العلمي والدراسات وتطبيقها في بيئة الإدارة.

حيث يساهم حصول الفرد على الدورات التدريبية المتخصصة في مجال وظيفته، أو في أي مجالات أخرى، في زيادة وتحديث معلوماته، واكتساب مهارات جديدة وخبرات تزيد من كفاءة أدائه، سواء في عمله الحالي، أو لتحسين مستوى ثقافته مستقبلاً، لذا دائماً يسعى الفرد إلى البحث عن التطور بما يناسب طموحه وأهدافه، ولا يكون ذلك إلا من خلال الدورات التدريبية المتخصصة التي تمنحه الخبرة العلمية والتطبيقية الحديثة، وتحويل المهارات المكتسبة التي لديه إلى واقع عملي ملموس، ليكون بذلك مواكباً لمتغيرات وظروف سوق العمل، بجانب أنها تساعده على أداء الواجبات المطلوبة منه والمتوقعة بطريقة صحيحة.

وهذا الكتاب يبين احتياجات ديوان عام المحافظة والمديريات من التدريب للعام 2023 - 2027 اعتمد على المسح بالاحتياج الفعلي للتدريب بحسب الإدارات وبمواضيع مختلفة آملين أن نجد الدعم لإنجاز هذه الدورات وفق البرنامج المعد فيها.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيانات الجدول	رقم الجدول
11	جدول(1): يبين تكرار الاحتياج للقيادات الادارية من التدريب	1
13	جدول(2): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج الإدارية والسلوكية	2
15	جدول(3): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج التخصصية	3
19	جدول(4): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج التخصصية	4
21	جدول(5): يبين تكرار الاحتياج من الورش النقاشية لمعالجة الاختلالات	5
23	جدول(6): يبين تكرار الاحتياج للقيادات الادارية بالمديريات من التدريب	6
25	جدول(7): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج الإدارية والسلوكية في المديريات	7
28	جدول(8): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في البرامج التخصصية في المديريات	8
31	جدول(9): يبين تكرار الاحتياج للتدريب في برامج الحاسب الآلي للمديريات	9
33	جدول(10): يبين تكرار الاحتياج من الورش النقاشية لمعالجة الاختلالات	10
46	جدول(11): يبين اجتياحات مكتب المالية من التدريب	11
47	جدول(12): يبين اجتياحات مكتب الواجبات من التدريب	12
47	جدول(13): يبين اجتياحات مكتب الخدمة المدنية من التدريب	13
48	جدول(14): يبين احتياجات التدريب للسلطة العليا بحسب الموضوع و الاشهر وعدد المستهدفين	14
49	جدول(15): يبين موضوعات التدريب للبرامج الإدارية والسلوكية بحسب الموضوع والاشهر وعدد المستهدفين	15
50	جدول(16): يبين موضوعات التدريب للبرامج التخصصية بحسب الموضوع و الأشهر وعدد المستهدفين	16
51	جدول(17): يبين احتياجات التدريب لتطبيقات الحاسب الألي بحسب الموضوع والأشهر وعدد المستهدفين	17
51	جدول(18): يبين عدد الورش المطلوب انعقادها بحسب الموضوع و الأشهر وعدد المستهفي	18
52	جدول (19) خلاصة عدد الدورات المقترحة للعام 2023م	19

قائمة الأشكال

رقم الشكل	بيانات الشكل	رقم الصفحة
1	شكل(1): يبين احتياجات القيادات العليا من التدريب	12
2	شكل(2): يبين تكرار برنامج الإدارة السلوكية	14
3	شكل(3): يبين احتياج التدريب من البرامج التخصصية	17
4	شكل(4): يبين احتياجات التدريب في برامج تطبيقات الحاسب الآلي	19
5	شكل(5): يبين احتياجات ديوان عام المحافظة من الورش معالجة الاختلالات	21
6	شكل(6): يبين احتياج المديرية من التدريب للقيادات العليا	24
7	شكل(7): يبين احتياجات المديرية من البرامج الإدارية	26
8	شكل(8): يبين احتياجات المديرية من البرامج التخصصية	29
9	شكل(9): يبين احتياجات المديرية من برامج التطبيق الآلي	32
10	شكل(10): يبين احتياجات المديرية من الورش لمعالجة الاختلالات	34

الجمهورية العربية السورية

وزارة الإدارة المحلية

محافظة تعز

إدارة بحوث التنمية الإدارية والتدريب

إدارة التدريب



الرقم : ()

التاريخ :

المرفقات :

التطلبات والاحتياجات الضرورية لتجهيز قاعة التدريب بالديوان

ملاحظات	التكلفة التقديرية		الواصفــــــــــــــــات المطلوبة	مجال الاحتياج	م
	الإجمالي	القيمة			
	\$4000	\$3570	1	مطلب السبورة التفاعلية IQAIO	1-1
	\$60	\$60	1	قلاب قليب تشارت	1-2
	\$100	\$100	1	سبورة بيضاء عادية	1-3
	\$50	\$50	1	حامل سبورة	1-4
	\$500	\$500		كيبول فلكس الأصلي ٢٠١٥، (٢) ، غيب كيبونات (٢) ، وصلات ربط جهدي عالي مع الكنشات (٢) ، فيشر كهرباء (٤) ، تركي (١٠) ، سلك توصيل طاقة شمسية بطول (١٠٠) متر	1-5
	\$800	\$400	2	بطارية ٢٠٠٠ mpt deep cycle جن	2-1
	\$100	\$100	1	إنتتر sine wave wts	2-2
	\$200	\$200	1	الواح طاقة شمسية 150w	2-3
	\$600	\$300	2	ريبون كاتزل - الاتصال بالجوان عبر البورت - الاتصال بالكمبيوتر عبر كيبول - AUX - إمكانية الارتباط وايير + واييرس - مشغره صوت عملاق - إمكانية الارتباط بالكتر من سماعه أخرى عبر الوايرلس - بطارية شحن داخلي تستمر لساعات - تشغيل ميديا الصوت من الفلاشات ، ذؤلكر..	2-4
	\$50	\$25	2	حامل سماعات	2-5
	\$240	\$80	3	لاقطات صوت	2-6
	\$6800			إجمالي التكلفة : ستة الف وثمانمائة دولار أمريكي	

البرامج التدريبية المقترحة تنفيذها خلال العام 2023

الجزء الثاني - البرامج القيادية		
1	تنمية المهارات القيادية والإدارية	5 إعداد وتحليل وتقييم دراسات الجدوى للمشروعات
2	التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن	6 التفكير الإبداعي وتنمية مهارة الابتكار
3	صياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية	7 تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في مؤسسات القطاع العام
4	إدارة الأزمات وتدابير الاستجابة لحالات الطوارئ	8 إدارة المشاريع
البرامج الإدارية والوظيفية		
1	مهارات العمل الجماعي وقيادة فريق العمل بكفاءة	10 تنمية مهارة الاتصال وقن التعامل مع الآخرين
2	حل المشكلات واتخاذ القرارات	11 مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات
3	تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين	12 التعزيز في خدمة الجمهور
4	بناء وإعداد الهياكل التنظيمية	13 الإدارة الإلكترونية لأعمال السكرتارية
5	تقييم وتحليل وتوصيف الوظائف	14 مهارة تنظيم ومتابعة أعمال الاجتماعات واللجان
6	استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية	15 إعداد وكتابة التقارير الإدارية
7	البحوث الإدارية	16 الأرشيف والحفظ الإلكتروني وإدارة الوثائق
8	تنظيم وتيسير إجراءات العمل لتطوير وتحسين الأداء	17 تنمية مهارة الاتصال وقن التعامل مع الآخرين
9		18 مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات
البرامج التخصصية		
1	المهارات الإدارية للعاملين في مجال الإعلام	12 تدريب المرشحين TOT
2	الإعلام الإلكتروني	13 أعداد القيود المحاسبية والفواتير المالية والحسابات الختامية
3	التقنيات الحديثة في إدارة أنشطة العلاقات العامة والإعلام	14 استراتيجيات تقييم العطاءات والمفاضلة بينهما ومهارات التعاقد
4	التقنيات الحديثة للتخطيط والمحاسبة والرقابة على الميزان والمشتريات	15 إدارة المنظومة المالية الحكومية وفق أفضل التطبيقات والممارسات العالمية
5	مهارة صياغة العقود والاتفاقيات	16 إدارة المخاطر المالية وتحليل الأداء المالي
6	تنمية المهارات القانونية والاستشارية	17 تصميم وتطوير نظم المحاسبة من التكاليف
7	إدارة المشتريات وأساليب تقليل التكلفة	18 أعداد الموازنات باستخدام الحاسب الآلي
8	الأساليب الحديثة في التدقيق والمراجعة	19 التحليل المالي المتقدم
9	الرقابة المالية والتدقيق الإداري في الوحدات الحكومية	20 التخطيط وتصميم ومتابعة المشروعات الفنية والهندسية
10	الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال	21 نظم معلومات المشروعات
11		22 إدارة الكوارث والأزمات في قطاع التشييد والبناء
تقنيات الحاسب الآلي		
1	الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL) وورد - اكسل - بوربونت - اكسس - تقنية معلومات - انترنت - أوت لوك	6 مهارات متقدمة في MS WORD, EXCEL
2	نظم المعلومات الجغرافية GIS	7 معالجة الصورة باستخدام ADOBE PHOTOSHOP
3	التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS	8 إدارة المشروعات باستخدام برنامج MS PROJECT
ورق		
1	الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي	3 ترجمة المخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية (التخطيط التشغيلي)
2	قانون المملكة المحلية ولائحته التنفيذية	6 تحليل وتصنيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية
3	إجراءات تقديم المناقصات وتقييم المزايدات والمواصفات والعقود	7 بناء وإدارة فريق العمل
4	تطبيق الحوكمة الإدارية في الإدارات الحكومية	8 إعداد القيادات ورفع الجامعة لإدارة حالات الطوارئ والكوارث والأزمات بالهيئة المحلية

Republic Of Yemen
Ministry Of Local Authority
Taiz Governorate



الجمهورية اليمنية
وزارة الإدارة المحلية
محافظة تعز
الإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب
إدارة تعز

NO : () الرقم

Date: / / التاريخ

استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الإدارة المحلية م تعز لسنة

بيانات الموظف

الرقم الوظيفي	الاسم
المدرسة	جهة العمل
رقم الهاتف	الإدارة / القسم
تاريخ شغلها	اسم الوظيفة الحالية :

ولجبات ومستويات الموظف طبقاً للتوصيف الوظيفي -

م	الاهم ولجبات ومستويات الوظيفة التي تحتاج الي تدريب	مستوى الكفاءة الحالية من الاداء			هل يحتاج الي تدريب			الاحتياج التدريبي من خلال		
		عالي	متوسط	مستقل	عم	1	تقني	المواد	المؤهل	
1										
2										
3										
4										

حدد أبرز المشكلات التي تواجهك خلال أداء مهام وظيفتك

مشاكل مرتبطة بـ عدم وضوح الواجبات المسندة اليه عدم وضوح الاهداف التعامل مع الجمهور التعامل مع الزملاء بيئة العمل
مشاكل اخرى

أضرب ثلاثة برامج تدريبية تحصل عليها الموظف -

م	عنوان البرنامج التدريبي	التاريخ	المدة	مكان انعقاد	الجهة المنظمة للبرنامج
1					
2					
3					

البرامج التدريبية المقترحة حسب اولوية الاحتياج التدريبي -

م	عنوان البرنامج التدريبي	درجة الأهمية	نوعية التدريب
1	<input type="checkbox"/> هام وعلني <input type="checkbox"/> هام <input type="checkbox"/> هام وغير علني	<input type="checkbox"/> داخلي <input type="checkbox"/> مركزي <input type="checkbox"/> خارجي	
2	<input type="checkbox"/> لا هام وعلني <input type="checkbox"/> لا هام <input type="checkbox"/> لا هام وغير علني	<input type="checkbox"/> داخلي <input type="checkbox"/> مركزي <input type="checkbox"/> خارجي	
3	<input type="checkbox"/> لا هام وعلني <input type="checkbox"/> لا هام <input type="checkbox"/> لا هام وغير علني	<input type="checkbox"/> داخلي <input type="checkbox"/> مركزي <input type="checkbox"/> خارجي	
4	<input type="checkbox"/> لا هام وعلني <input type="checkbox"/> لا هام <input type="checkbox"/> لا هام وغير علني	<input type="checkbox"/> داخلي <input type="checkbox"/> مركزي <input type="checkbox"/> خارجي	
5	<input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> داخلي <input type="checkbox"/> مركزي <input type="checkbox"/> خارجي	
6	<input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> داخلي <input type="checkbox"/> مركزي <input type="checkbox"/> خارجي	

م / عام البحوث والتدريب

م / التدريب

ختم الجهة
التي يعمل
بها

الموظف الرئيس المباشر

الاسم :

التوقيع :

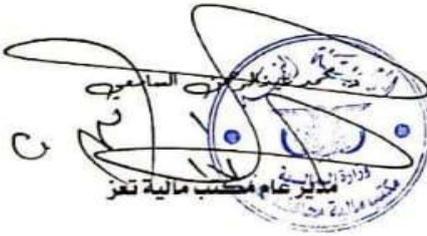


الموضوع / تكلفة الدورات التدريبية لمكتب مالية تعز للعام ٢٠٢٣

كشف تفصيلي لتكلفة الدورات المطلوب تنفيذها وفقا للخطة الاستراتيجية خلال العام ٢٠٢٣م

م	اسم الدورة التدريبية	مدة الدورة	عدد الدورات	اجمالي المستهدفين	تكلفة الدورة					
					الاجمالي تكلفة الدورة	المشرفين	المتدرب	البوقية	القرطاسية	اجر المدرب
١.	دورة تدريب مدربين	14	1	8	\$1600	210	896	206	8	280
٢.	النظام المحاسبي الحكومي	15	3	75	\$6262	675	3375	1125	188	900
٣.	النظام المحاسبي الموحد	13	2	50	\$3635	390	1950	650	125	520
٤.	المنافسات والمزيدات	10	2	50	\$2825	300	1500	500	125	400
٥.	دليل اعداد الموازنة	10	4	100	\$5650	600	3000	1000	248	800
٦.	الرخصة الدولية للحاسوب	15	5	70	\$6895	1125	3150	1050	70	1500
٧.	الشبكات وأمن المعلومات	14	1	14	\$2800	210	1960	334	14	280
٨.	اساسيات العروض التقنية	5	1	14	\$469	75	210	70	14	100
٩.	التصميم الجرافيكي	14	1	5	\$1000	210	420	85	5	280
١٠.	برمجة قواعد البيانات	14	1	8	\$1600	210	896	206	8	280
١١.	التخطيط الاستراتيجي	3	6	150	\$2580	270	1350	450	150	360
١٢.	اخلاقيات الوظيفة العامة	3	6	150	\$2580	270	1350	450	150	360
١٣.	القيادة الابداعية	3	4	100	\$1720	180	900	300	100	240
١٤.	الاتصال والتواصل	3	4	100	\$1720	180	900	300	100	240
١٥.	إعداد التقارير	3	6	150	\$2580	270	1350	450	150	360
١٦.	التبويب الوظيفي	5	4	100	\$2950	300	1500	500	250	400
١٧.	الاساليب الحديثة للرقابة	7	3	75	\$3022	315	1575	525	188	420
١٨.	التشريعات الضريبية	3	3	75	\$1402	135	675	225	188	180
١٩.	التوثيق والارشافة	3	2	50	\$860	90	450	150	50	120
٢٠.	ادارة الازمات	3	2	50	\$860	90	450	150	50	120
٢١.	الاجمالي	160	60		\$53010	6105	27857	8726	2181	8140

وتقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا...



احتياجات التدريب للمحافظة خلال الاعوام 2023م - 2027م إعداد الإدارة العامة لبحوث التنمية الإدارية والتدريب

اسم الإدارة		الإدارة العامة الواجبات الزكوية				
اسم المشروع		تعزيز قدرات موظفي مكتب الواجبات الزكوية				
فترة المشروع		2020م				
قائمة المنحة						
اسم المانح						
الموازنة/Budget						
الرمز CODE	بنود الموازنة	نوع الوحدة			الإحتساب	
		نوع الوحدة	(أ) عدد الوحدات	(ب) الفترة الزمنية	(ج) سعر الوحدة	(د) الإجمالي (ج*د)
1.0	المرتبات والأجور					
1.1	منير المشروع	شخص	1	20	\$0	\$ 300.0
1.2	مشق المشروع	شخص	1	20	\$0	\$ 200.0
1.3	المصور	شخص	1	12	\$15	\$ 250.0
	اجمالي المرتبات والأجور					\$ 750.0
2.0	التنفقات التشغيلية					
2.1	طباعة	كرتون	1	1	\$25	\$ 25.0
2.1	حبر تصوير	حزمة	4	20	\$10	\$ 40.0
2.2	اتصالات	شخص	3	20	\$45	\$ 135.0
2.3	مواصلات	شخص	3	20	\$45	\$ 135.0
	اجمالي النفقات الإدارية					\$ 335.0
	اجمالي المرتبات والمصروفات الإدارية					\$1,085
تدبا						
تكاليف تنفيذ أنشطة المشروع						
3.0	النشاط رقم (1) تنفيذ دورة تدريبية لعدد 20 متدرب لمدة 4 أيام في مجال فقه الزكاة وفوائده والتوعية .					
3.1	قاعة للدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	قاعة	1	4	\$50	\$ 200.0
3.2	لوحة بنار للدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	بنار	1	1	\$30	\$ 30.0
3.3	وجبة صنوح للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	30	4	\$5	\$ 600.0
3.4	فرطاسية للدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	حزمة	1	1	\$150	\$ 150.0
3.5	فرطاسية للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	حزمة	25	1	\$3	\$ 75.0
3.6	ماء للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	كرتون	2	4	\$5	\$ 40.0
3.7	كاميرات للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	كرتون	1	4	\$5	\$ 20.0
3.8	وجبة غداء للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	30	4	\$6	\$ 720.0
3.9	نقل مواصلات للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	25	4	\$8	\$ 800.0
3.1	نقل سكن للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين من الريف	شخص	12	4	\$20	\$ 960.0
3.1	اجور متراب الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	1	4	\$70	\$ 280.0
	اجمالي النشاط رقم (1)					\$3,879
4.0	تكاليف النشاط رقم (2) النشاط 2,1 تنفيذ دورة تدريبية لعدد 20 متدرب لمدة 4 أيام في مجال إعداد التقارير					
5.1	قاعة للدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	قاعة	1	4	\$50	\$ 200.0
5.2	لوحة بنار للدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	بنار	1	1	\$20	\$ 20.0
5.3	وجبة صنوح للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	25	4	\$5	\$ 500.0
5.4	ماء للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	كرتون	2	4	\$5	\$ 40.0
5.5	كاميرات للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	كرتون	1	1	\$5	\$ 5.0
5.6	وجبة غداء للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	4	30	\$6	\$ 720.0
5.7	نقل مواصلات للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	25	4	\$8	\$ 700.0
5.8	نقل سكن للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين من الريف	شخص	12	4	\$20	\$ 960.0
5.9	اجور متراب الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	1	4	\$70	\$ 200.0
	اجمالي النشاط رقم (2)					\$3,345
6.0	تكاليف النشاط رقم (3) النشاط 3,1 تنفيذ دورة تدريبية لعدد 20 متدرب لمدة 4 أيام في مجال الارشقة وإخجال البيئات					
6.1	قاعة للدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	قاعة	1	4	\$50	\$ 200.0
6.2	لوحة بنار للدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	بنار	1	1	\$20	\$ 20.0
6.3	وجبة صنوح للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	25	4	\$5	\$ 500.0
6.4	ماء للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	كرتون	2	4	\$5	\$ 40.0
6.5	كاميرات للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	كرتون	1	1	\$5	\$ 5.0
6.6	وجبة غداء للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	30	4	\$6	\$ 720.0
6.7	نقل مواصلات للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	25	4	\$8	\$ 700.0
6.8	نقل سكن للمتدربين في الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين من الريف	شخص	12	4	\$20	\$ 960.0
6.9	اجور متراب الدورة التدريبية الخاصة بتدريب الموظفين	شخص	1	4	\$70	\$ 200.0
	اجمالي النشاط رقم (3)					\$3,354
	Sub total / إجمالي أنشطة المشروع / المصروفات المباشرة					\$11654
	الإجمالي العام / GRAND TOTAL					\$11654

فدرة الموازنة العامة للتدريب
 مدير الموازنة العامة للتدريب
 محمد عبد السلام محمد عبد السلام

أحمد



محافظة قنفذ
مكتب الخدمة المدنية والتأهيلات

المؤتمر التاسع للتحسين

مصفوفة خطة التدريب للمحافظة 2023م
الهدف التنموي: تحسين وتطوير مستوى الاداء الوظيفي في مختلف المستويات الادارية بنسبة 70٪ خلال عام 2023م

ملاحظات	المشروع من التنفيذ	الجدول الزمني لتتمة										المدة بالايام	الاشغلة الوظيفية	
		يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر			
	التدريب	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تنفيذ (3) دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي لعدد (70) موظف من مختلف المستويات الإدارية يعمل (10) مدرب في كل دورة خلال 2023م	1
	التدريب												تنفيذ دورتين تدريبية في الرخصة الدولية لتقادة الحاسوب لعدد (50) موظف من مختلف المستويات الإدارية خلال 2023م	2
	التدريب												تنفيذ دورتين تدريبية في إدارة الجودة الشاملة لعدد (50) من مختلف المستويات الإدارية يعمل (10) مدرب في كل دورة خلال 2023م	3
	التدريب												تنفيذ (3) دورات تدريبية في اعداد وكتابة التقارير لعدد (70) موظف من مختلف المستويات الإدارية يعمل (10) مدرب في كل دورة خلال 2023م	4
	التدريب												تنفيذ دورتين تدريبية في إدارة الوقت وبرنامج العمل اليومي و الأسبوعي و الشهري لعدد (50) موظف من مختلف المستويات الإدارية يعمل (10) مدرب في كل دورة خلال 2023م	5
	التدريب												تنفيذ دورتين تدريبية في مهارات الاتصال و فن التعامل و الاخيرين و الاوقات لعدد (50) موظف من مختلف المستويات الإدارية يعمل (10) مدرب في كل دورة خلال 2023م	6
	التدريب												تنفيذ (3) دورات تدريبية في الاسمات الأولية لعدد (70) موظف من مختلف المستويات الإدارية يعمل (10) مدرب في كل دورة خلال 2023م	7
	التدريب												تنفيذ (7) دورتين تدريبية في أساسيات الاحصاء و برنامج spss لعدد (50) موظف يعمل (10) مدرب في كل دورة خلال 2023م	8
	التدريب												تنفيذ (7) دورات تدريبية في المتابعة و التقويم لعدد (50) موظف من موظفي الإدارة الوسطى و الإدارة التنفيذية يعمل (10) مدرب في كل دورة خلال 2023م	9



مصفوفة خطة التدريب 2023م - 2027م
الهدف التكتيكي: تحسين وتطوير مستوى الاداء الوظيفي في مختلف المستويات الادارية بنسبة 70٪ خلال عام 2023م

ملاحظات	الصفوف من التنفيذ	شهر												المدة بالايام	الانشطة الرئيسية		
		ديسمبر	نوفمبر	اكتوبر	سبتمبر	اغسطس	يوليو	يونيو	مايو	ابريل	مارس	فبراير	يناير				
	التدريب	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تنفيذ ما لا يقل عن (٥) كورسات باللغة الانجليزية لمدراء المكاتب و السكرتارية لعدد (٧٥) متدرب خلال 2023م	10
	التدريب	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تنفيذ (٣) دورات تدريبية في فن السكرتارية والوظيفة والتوثيق الالكترونية و البديرة لعدد (٧٥) موظف من مختلف المستويات الادارية يعمل (٢٥) متدرب في كل دورة خلال 2023م	11	
															تنفيذ (٧) دورتين تدريبية في اعداد جداول الأعمال و ابراز الاجتماعات و كتابة المحاضر لعدد (٥٠) موظف من القيادات العليا و الوسطى و التنفيذية يعمل (٢٥) متدرب في كل دورة خلال 2023م	12	
															تنفيذ (٤) دورات تدريبية في B14 لعدد (١٠٠) موظف من موظفي الإدارة الوسطى و الإدارة التنفيذية يعمل (٢٥) متدرب في كل دورة خلال 2023م	13	
															تنفيذ دورتين تدريبية في اعداد و تصميم مقترحات التمويل و تسويقها للمنظمات المانعة لعدد (٥٠) موظف من مختلف المستويات الادارية يعمل (٢٥) متدرب في كل دورة خلال 2023م	14	
															تنفيذ (٣) دورات تدريبية في الحكم الرشيد (الموكله) لعدد (٧٥) موظف من مختلف المستويات الادارية يعمل (٢٥) متدرب في كل دورة خلال 2023م	15	
															تنفيذ دورات تدريبية في المشاركة و المساهمة المجتمعية لعدد (٧٥) موظف من مختلف المستويات الادارية و يعمل (٢٥) متدرب في كل دورة خلال 2023م	16	
															تنفيذ دورتين تدريبية في اعداد البنى و الهياكل التنظيمية و الوصف الوظيفي لعدد (٥٠) موظف من مختلف المستويات الادارية يعمل (٢٥) متدرب في كل دورة خلال 2023م	17	
															تنفيذ دورتين تدريبية في اعداد البنى و الوصف الوظيفي لعدد (٥٠) موظف من مختلف المستويات الادارية يعمل (٢٥) متدرب في كل دورة خلال 2023م	18	

