

## واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء ذلك

رشا ثلجي الرشايذة\*

نايل سالم الرشايذة

### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة، ومحاولة تحديد إحتياجاتهم التدريبية. تكونت عينة الدراسة من (280) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة طُوّر الباحثان استبانة في التطوير المهني وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتم استخراج دلالات الصدق والثبات الخاصة بالأداة.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة حصول مجالات الدراسة (الإداري والفني) على درجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة على مجالات الدراسة تعزى لأثر متغير الجنس، في حين أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة في متغيرات المؤهل العلمي (صالح حملة الدراسات العليا) والخبرة (صالح ذوي الخبرة الأعلى) والمسمى الوظيفي (صالح مدير الدائرة)، وأظهرت الدراسة أيضاً حاجة الإداريين العاملين في جامعة مؤتة إلى البرامج التدريبية حيث تنوعت الفقرات ما بين المرتفعة والمتوسطة. وأوصت الدراسة ببناء برامج تدريبية لتأهيل الإداريين العاملين وتطويرهم وتحسين مستواهم الوظيفي، على أن تستند هذه البرامج التدريبية إلى المبادئ الأساسية للتطوير المهني.

**الكلمات الدالة:** التطوير المهني، التدريب، جامعة مؤتة.

\* كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2016/2/22م.

تاريخ تقديم البحث: 2015/11/24م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017م.

## **The Status of the Professional Development of the Administrative Staff at Mutah University from Their Perspectives and Determining Their Training Needs**

**Rasha Thalji Al-Rashaideh**

**Nayel Al-Rashaid**

### **Abstract**

The study aimed at identifying the status of the professional development of the administrative staff at Mutah University from their perspectives and determining their training needs. The sample of the study comprised (280) male and female administrative staff. To achieve the purposes of the study, the researchers developed a questionnaire for level professional development and identifying the training needs for the administrative. The study revealed that; the domains the level of administrative and technical were moderate, also, it revealed that there were no statistical significant differences due to gender, whereas the results of the study revealed that there were statistical differences due to experience and qualification. The study also revealed that the administrative staff at Mutah University needs training programs. In light of the results of the study, the researcher recommended conducting training programs for training the administrative staff and developing their job level based on the vocational development.

**Keywords:** Professional Development, Training, Mutah University.

## مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم ثروات الأمم، ورأس المال الحقيقي الذي ينبغي الاستثمار فيه تطويراً وتأهيلاً وتدريباً، لأن العنصر البشري هو المحرك الرئيس للمؤسسات والمنظمات على اختلافها وتنوعها، فكان من الضروري العمل على تأهيله معرفة ومهارة وقيماً. وقد احتل موضوع التدريب في المؤسسات والمنظمات الحديثة موقعاً محورياً، وأصبح يشكل العمود الفقري لأي مجهود تبذله هذه المؤسسات والمنظمات في رفع كفاءتها والارتقاء بمستوى أدائها.

فالثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية وما صاحبها من تفجر سكاني وحراك اجتماعي، وتغير اقتصادي في المجالات المتعددة، وما ساد من انفتاح على العالم، جعل من التعلم والتدريب والثقافة وسيلة للتنافس والتنافس وبذل الجهود الكبيرة لمواكبة المستجدات، ومراجعة المؤسسات لسياساتها وأهدافها وأنشطتها المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية على مختلف المستويات، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها (إدريس، 1992).

وقد استدعى تطور المعرفة الإدارية وفي مختلف الوظائف الإدارية بشكل مستمر وسريع، وضع برامج خاصة بالنمو المهني للعاملين في جميع مجالات العمل الإداري؛ لما لها من دور في رفع كفايات العمل الإداري للعاملين. غير أن غياب التطوير المهني المستمر للعاملين ومتابعة التطورات الحديثة في المعرفة العلمية والتقنية يوقع المؤسسات في الكثير من المشكلات الإدارية والفنية؛ لذا فإن التطوير المهني للعاملين عملية تتصف بالديمومة، فإعداد الإنسان القادر على التصدي لكل هذه التحولات والتغيرات يتطلب وضع خطة للتدريب المهني من خلال الرؤية الواضحة والإعداد الجيد والتنبؤ السليم بمجموع الوظائف والمهام المتسلسلة التي يقوم بها الفرد في تنظيم ما تدرجه في حياته الوظيفية من خلال تقدمه الوظيفي مع إزدياد مسؤولياته ورفع مستوى المهارة والكفاية الإنتاجية (الغامدي، 2014).

والتطوير المهني ليس عملية طارئة أو مؤقتة أو ترفاً أو إضافة كمالية، يمكن استخدامها أو الاستغناء عنها وفقاً للمعايير الشخصية، أو الاهتمامات الذاتية للمديرين المسؤولين عن واقع العمل، بل على العكس من ذلك فالتطوير المهني حاجة رئيسية مستمرة تمثل واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف التنظيمات (رفاعي، 1989).

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...

رشا ثلجي الرشادية، نايل سالم الرشادية

وتوسيع معارفهم وتحسين مهاراتهم اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة. فدرجة كفاءة العاملين في الجامعات لأداء الأعمال المكلفين بها تمثل أحد العوامل الأساسية المحددة لمقدرة الجامعات على بلوغ أهدافها، ودرجة هذه الكفاءة لا يمكن رفعها وتحسينها إذا لم تعتمد إدارة الجامعات على سياسة تطبيق برامج تدريبية مخططة ومصممة بشكل علمي (الطوالبة، 2005).

وتعد جامعة مؤتة إحدى مؤسسات التعليم العالي الأردنية حيث تأسست عام (1985) في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، وبدأ التدريس في المبنى الدائم عام (1988) وقد كان عدد العاملين الإداريين بداية التأسيس لا يزيد عن بضع مئات، أما في الوقت الحالي فقد بلغ عدد موظفي الجامعة 2500 موظف إداري حسب إحصائية جامعة مؤتة للعام الجامعي 2013/2012.

وتعمل جامعة مؤتة على تجديد خططها في تدريب وإعداد العاملين في ضوء التحول نحو الأساليب الحديثة واستخدام التقنيات والتكنولوجيا العصرية، وذلك للوفاء بالكم الهائل من العمليات الإدارية والفنية التي تضطلع بها (البدائية والقيسي، 2006).

تحديد احتياجات الأفراد، بناء على ذلك جاءت هذه الدراسة محاولة تعرف واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء ذلك.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن التنمية بإطارها الشامل تعتمد على درجة الخبرة المكتسبة والمعرفة والمهارات التي يمتلكها رأس المال البشري من جهة، وعلى درجة الحكمة والعقلانية في توظيف الموارد المالية والبشرية من جهة أخرى لتحقيق الغاية النهائية للتنمية المتمثلة في تحسين جودة حياة الإنسان.

فالتنمية البشرية والاهتمام بالعنصر البشري من الأمور التي تجاهلتها الكثير من المؤسسات في مقابل اهتمامها بأمر أخرى، وتعد مشكلة التطوير المهني من القضايا التي تواجه العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الأردن (السالم، 1993).

حيث أشار شيبان (1995) إلى أن التطورات والتغيرات تؤكد أن الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى عناية متزايدة، وأنظمة متجددة تكفل تأمين الاحتياجات التدريبية لهم كما وكيفاً،

لأن التدريب بجميع أنواعه ومستوياته وأساليبه وسيلة أساسية للعاملين في مجال التنظيم الإداري من حيث زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم الإداري.

ولقد شعر الباحثان من خلال عملهم ومراجعتهم لعدد من الدوائر الإدارية في جامعة مؤتة، بأن الكثير من العاملين في هذه المؤسسة ينقصهم التدريب اللازم لا سيما في مجال التعامل مع التقنيات الحديثة ومهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين. الأمر الذي يستوجب اهتمام الجامعة بضرورة دعم الموظفين بمزيد من البرامج التدريبية في ضوء ما يستجد من تغيرات وتطورات. ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الواقع، بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر الإداريين العاملين في جامعة مؤتة لواقع التطوير المهني تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟
3. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم؟

### أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأكاديمية القليلة التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، بالإضافة إلى ما هدفت إليه من بيان لواقع التطوير المهني للعاملين في مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي وهي جامعة مؤتة، والاهتمام بالاحتياجات التدريبية خاصة في ظل التطور والتقدم التكنولوجي وزيادة الأعباء الإدارية نتيجة لزيادة أعداد الطلبة وزيادة عدد الوحدات الإدارية في الجامعة. ومن المؤمل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل صناع القرار في جامعة مؤتة لتبني برامج تدريبية تفي بحاجات العاملين فيها والارتقاء بأدائهم.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف إلى واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في جامعة مؤتة في ضوء الواقع.

## التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات المفاهيمية والاجرائية كما يلي:

التطوير المهني: يعرف بأنه "الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطور في وظائفهم من جهة أخرى" (نوري وكورتل، 2010: 304).

ويعرف إجرائياً حسب هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقياس المعد لهذا الغرض.

## الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (الخاطر، 2009). وتعرف إجرائياً: بأنها مجموع التغيرات كماً ونوعاً المطلوب إحداثها في أداء العاملين الإداريين في جامعة مؤتة ومهاراتهم واتجاهاتهم، من أجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب الذي ترغب به الجامعة.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين ضمن المسميات التالية (مدير دائرة، رئيس ديوان، رئيس شعبة، رئيس فرع)، من غير أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، في محافظة الكرك/ جنوب الأردن، وذلك للعام الجامعي 2013/2014م.

## الإطار النظري:

يتسم العصر الحالي بالتغيرات السريعة، بفعل انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد، ولعل أبرز سمات هذا العصر التطور الكبير في وسائل الإنتاج وأساليبه، والتغير السريع في مستوى المهارة لأداء الأعمال بالمستوى المطلوب. وحتى تواكب المؤسسات هذه التغيرات وتؤدي المهمات المنوطة بها بكفاية وفاعلية، تتسجم ومتطلبات العصر، فإنه لا بد لها من تطوير مهارات العاملين فيها وتنميتها بإستمرار (الصيرفي، 2008).

## مفهوم التطوير المهني:

والتطوير المهني هو " الجهد الذي يوجه لتحسين أداء المستقبل بتزويد الشخص المهارات والمعارف التي تفرضها وظائف المستقبل التي سوف يشغلها ويعد لها في حينه" (المعشوق 2011: 251).

كما يعرف نوري وكورتل ( 2010: 304 ) التطوير المهني بأنه: "الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطور في وظائفهم من جهة أخرى".

والتطوير المهني باختصار أي نشاط يزيد من مهارات أو معارف أو مفاهيم الموظف ودرجة فعاليته في المؤسسة التي يعمل فيها.

## أهمية التطوير المهني:

أشار كل من فياض وآخرون (2010)، والمغربي (2007) إلى وجود عدة مبررات لأهمية التطوير المهني للعاملين في كافة المؤسسات الإدارية والتعليمية، وفيما يلي أهم تلك المبررات:

1- الوعي المتزايد بالمعلومات وأهميتها كتزويد الموظفين بالمعلومات المهمة التي تخص عملهم ومهامهم الإدارية وكيفية القيام بها بأفضل صوره كتزويدهم بمنتشورات لتوجيههم.

2- توفير البرامج التدريبية ذات المستوى المتقدم التي تساعد العاملين على معالجة ضعف مقدرة الكوادر الإدارية على القيام بمسؤولياتها أثناء الخدمة، وتساعدهم على التنمية المهنية والتطوير الوظيفي.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشايدة، نايل سالم الرشايدة

3- التغيرات الإدارية والوظيفية التي يشهدها العصر الحديث لاسيما التغيرات التي تحصل على المسميات والدرجات الوظيفية كتحفيز الدوران الوظيفي وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى إلى تطوير العاملين لديها مهنيًا للقيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم بكل دقة ومهارة.

4- تضخم الإنتاج الفكري من المعارف والعلوم لاسيما في استخدام الوسائل الحديثة في العمل والتي أدت إلى ضرورة تكاتف الجهود من قبل المؤسسة والعاملين على تطوير معارفهم ومهاراتهم بسرعة الحصول على المعلومات المطلوبة، كما أوجدت الكثير من المؤسسات الكثير من المعلومات التي تسهل التعامل بهدف رفع مقدرة الفرد على زيادة قدرته وتزويده بالخبرات.

5- تأثير التقنية المعاصرة لاسيما التوسع في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي وفرت الكثير من الوقت والجهد. وذلك عبر إعطاء العاملين المزيد من المعلومات التي يحتاجونها للقيام بالأعمال، وتمكنهم من استثمار كافة الوسائل الحديثة في توفير الجهد والوقت.

#### مبادئ التطوير المهني:

لكي يحقق التطوير المهني للأفراد العاملين أهدافه فإن هناك العديد من المبادئ التي ينبغي أن تستند إليها عملية التطوير، ويمكن تلخيصها في النقاط الأساسية الآتية (شاهين، 2004):

1. أن تستند عملية التطوير إلى خطة استراتيجية، تتصف بالمرونة وتأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة في البيئة المنظمة، ومتطلبات التطوير واستحقاقاته والأهداف التي ينبغي أن يحققها.
2. أن يتم إشراك الأفراد العاملين في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي ينبغي أن توفرها المؤسسة التعليمية.
3. أن تتصف عملية التطوير بالاستمرارية، بحيث تكون برامج التطوير نابعة من مبدأ التعلم مدى الحياة.
4. توفير الموارد المالية الخاصة لتنظيم البرامج التدريبية لغايات التطوير المهني.



5. تعميم ثقافة التطوير وتوضيح العلاقة بينها وبين تطوير التعليم وتطوير المؤسسة، وتحقيق الجودة.

6. إعتامد استراتيجيات واضحة لتقويم فوائد الاستثمار في عمليات التطوير المهني.

7. إعتامد برامج تطوير مهني تتصف بالمصادقية ومعترف بها على أنها مناسبة وضرورية لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

### معوقات التطوير المهني:

عندما يتم تعيين الأفراد في وظائف معينة داخل المنظمة لا شك أنهم يمتلكون مهارات وخبرات تفي بمتطلبات العمل آنذاك، غير أنه مع مرور الزمن، ونتيجة للتقدم الصناعي والتكنولوجي، تصبح تلك المهارات والخبرات الأولية غير كافية، ولا هي في المستوى المطلوب. لذا يجب تطويرها وتحديثها بما يتماشى ومتطلبات العصر الحديث. إلا أن هناك أسباباً كثيرة تعوق حركة التطور كما يشير (صالح، 2004، نصر، 2007) منها:

1. الأفراد العاملون أنفسهم: من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة، والتنبؤ بسلوكه، فسلوك الأفراد عادة ما تحكمه عدة عوامل. وتختلف السلوكيات من شخص إلى آخر، فهناك من الأشخاص من يرغبون في التعلم والتدريب وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة، وهناك أفراد يقاومون التغيير والتطور ويتمسكون بإتباع الطرق القديمة. وقد يكون سبب ذلك هو الكسل أو عوامل نفسية أو صحية أدت إلى شعور الأفراد بالإحباط والإجهااد ومقاومة التغيير.

2. العمر الزمني للموظف: فأعمار العاملين في المنظمات تترك أثراً كبيراً على عملية التطوير، فبينما نرى العاملين صغار السن متحفزين ويسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة لتطوير أنفسهم، نرى كبار السن يسلكون مسلكاً مغايراً، فلا يسعون إلى التطور، باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المقبلة للعمل فيها.

3. العوامل التكنولوجية والمركز المالي للمنظمة: إن التقدم الصناعي والتكنولوجي في الوقت الحاضر سريع ومتطور، لذا يكون على الإدارة العليا رصد الأموال اللازمة لتحديث معداتها وأجهزتها باستمرار، لكن المنظمات ذات المركز المالي الضعيف أو التي تعاني عجزاً في

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...

رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

ميزانيتها لا تستطيع مسايرة هذا التقدم، وسيجد العاملون فيها أنهم يعملون على الآلات القديمة وأن مهاراتهم وخبراتهم في هذا المجال متدنية مقارنة مع الآخرين الذين يعملون في منظمات ذات مركز مالي قوي تقوم بتحديث معداتها وتدريب عمالها عليها من فترة إلى أخرى. ولأن نظام التدريب يقوم على الأفراد الذين يتواجدون في سوق العمل. فالمشكلة إذن هي في تمكين الموظفين طوال مساهم المهني للتكيف مع التغييرات المفروضة الناتجة عن التغييرات الاقتصادية و التقنية.

4. الاتصالات: مما لا شك فيه أن لتوفر وسائل الاتصال الحديثة في المنظمة أثراً كبيراً على التطوير المهني فيها، إذ أن هذا التوفر سيبيح للإدارة والعاملين فيها، الاتصال السريع مع المنظمات الأخرى، الاطلاع على أحدث النظريات الإدارية ومحاولة الأخذ بها وتطبيقها في المنظمة المعنية بما يتلاءم وظروف عملها. وذلك يؤدي إلى زيادة مهارات وخبرات الأفراد العاملين على كافة مستوياتهم الإدارية. أما في حالة عدم توفر وسائل الاتصال اللازمة فإن العكس هو الصحيح.

5. الإدارة: فهي المسؤولة عن توفير المعدات والأجهزة الحديثة للعاملين ووضع برامج التدريب اللازمة لهم للعمل على تلك المعدات والأجهزة، كما أنها المسؤولة عن وضع نظام للحوافز وتوفير ظروف العمل التي تُرغب العاملين في اكتساب المزيد من الخبرات والمهارات.

6. عوامل أخرى: هناك عدة عوامل أخرى تساهم في عرقلة التطوير من كافة جوانبه سواء أكان تطويراً إدارياً أم مهنيّاً، ومن هذه العوامل:

أ- العوامل الاقتصادية: فالظروف الاقتصادية السيئة للمنظمة أو البلد قد لا تساعد على توفير المعدات والأجهزة الحديثة، لذا فإن المنظمات والدول الغنية مثل الدول الأوروبية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية ودول الخليج العربي غالباً ما توفر كل ما هو حديث من المعدات والأجهزة لكافة العاملين في المنظمات داخل مجتمعاتها على عكس الدول الفقيرة العاجزة عن مجاراة التقدم الصناعي والتكنولوجي.

ب- العادات والتقاليد: إذ أن تمسك أفراد المجتمع ببعض العادات والتقاليد القديمة يدفعهم إلى مقاومة ما هو جديد، وبالتالي ينعكس على تخلفهم حضارياً ومهنيّاً وإدارياً.

ج- القوانين الحكومية: قد تضع بعض الحكومات قوانين تمنع استيراد الأجهزة والمعدات الحديثة أو تشغيل العمالة الأجنبية ذات الكفاءة العالية لارتفاع تكاليفها، مما ينعكس سلباً على التطوير بكافة جوانبه .

### الاحتياجات التدريبية:

إن وجود حاجات للتدريب يتطلب وجود برامج تدريبية، لذلك فإن الحاجة للتدريب تعد الأساس في العملية التدريبية، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، والتدريب عملية مستمرة في الجامعة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه العاملين الجدد إلى التدريب لتأهيلهم للقيام بالأعمال المكلفون بها بكفاءة، فإن العاملين القدامى يحتاجون إلى تدريب أيضاً سواء كان ذلك لأغراض الترقية إلى وظائف أخرى، أم لمواجهة التغيرات في طرق أداء الأعمال.

وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنها "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود مسببات تفسر الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب للأفراد سواء كانت نقصاً في معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد أو أن هذا الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب هو بسبب قصور في سلوكهم واتجاهاتهم" (الدباغ، 2008: 94).

ويعرف (المعشوق، 2011: 272) الحاجة التدريبية بأنها "الفرق بين المعارف والمهارات التي تفرضها الوظيفة وبين المستوى الحالي لمعارف ومهارات الموظف، وهو ما يعرف بفجوة التدريب".

والاحتياجات التدريبية هي "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التنقلات إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهةها" (عرمان، 2011: 22).

وعليه يتم التأكيد على أن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الفرق بين المستوى المطلوب من المهارات والمعارف والاتجاهات لأداء عمل معين، والمستوى المتوفر منها عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل، ومن هذا المنطلق لا تقتصر الاحتياجات التدريبية على جوانب القصور أو الخلل فقط، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية أخرى يراد تنميتها أو تعديلها أو تغييرها أو صقلها.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا نلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

## أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيس لأهداف البرامج التدريبية وبالتالي فإن أي تصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبياً على الجهد التدريبي، ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها.

ويعد تحديد احتياجات الموظف أكثر سهولة من إحتياجات المنظمة وإحتياجات الجماعات، وهذه الاحتياجات تعد أكثر تحديداً حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمانية والخلقية، والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والتوجه المهني للأفراد العاملين. فاحتياجات الفرد عبارة عن الاحتياجات التي تتبع من عمل الموظف كما هو حالياً أو بعد أن تلحقه التطورات، ومن الواجبات المحتمل تكليفه بها مستقبلاً، ومن الخطط المهنية. ويمكن تلبية هذه الاحتياجات عن طريق برامج التدريب والتطوير. فيمكن التعرف إلى احتياجات الموظف بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن ينميها الفرد حتى يستطيع أن يؤدي واجبات ومهام وظيفته الحالية أو المستقبلية في المنظمة (الصيرفي، 2008).

ويشير الأحمد (2004) إلى أن لتحديد الاحتياجات التدريبية أهميه كبيرة في نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وتتلخص أهميتها بما يلي:

1. تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية أعمالهم.
2. تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي. وهي العامل المؤشر لتوجيه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة.
3. إن عدم التعرف إليها مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
4. إضافة إلى أن معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.

ويرى توفيق (2010) بأنه هناك أربع خصائص رئيسة يمكن وصف الاحتياجات التدريبية بها، وتحديد ملامحها من خلالها وهي:

1. مكان التدريب تنظيمياً أو تخصصياً.
2. الفوائد المرجو تحقيقها.
3. طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب.
4. الإطار الزمني لمرود التدريب.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة:

أجرى حمد (1988) دراسة هدفت إلى معرفة الأدوار الإدارية واحتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (136) رئيساً، وركزت على جوانب ثلاثة هي أولاً: المهام الإدارية. ثانياً: أهميتها. وثالثاً: احتياجات التطوير المهني لوظيفة رئيس القسم العلمي في كليات المجتمع الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن معظم رؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع ينقصهم الإعداد الإداري الضروري. ويقضي رؤساء الأقسام العلمية وقتاً في التدريس أكثر مما يقضونه في إدارة القسم ومهامه الإدارية. وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى  $p < 0.05$  بين المهمات الإدارية واحتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام العلمية، يمكن أن تعزى لأي من الجنس أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة.

وقامت (الزعبي، 1991) بدراسة هدفت إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والتعرف إلى البرامج التدريبية التي إشتراكوا بها خلال عملهم في الجامعات وقد تكونت عينة الدراسة من (214) فرداً موزعين على فئتين هما: فئة مديري الدوائر/ المديرات وعددهم (52) مديراً وفئة رؤساء الأقسام وعددهم (162) رئيس قسم مثلت مجتمع الدراسة بأكمله. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدرب على المهارات الإدارية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادية، نايل سالم الرشادية

إحصائية على مستوى ( $a=0.05$ ) لأثر المستوى الوظيفي على درجة حاجة أفراد العينة للتدريب، وإن نسبة أفراد العينة الذين اشتركوا ببرامج تدريبية (4.04%).

وقام دنيس (Dennis, 1995) بدراسة عنوانها " التدريب قبل الخدمة وأثناء الخدمة والتطور المهني المستمر بعد التعلم"، وتألفت عينة الدراسة من (879) موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعفاً في البرامج التدريبية، لعدم ارتباطها مباشرة مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وأظهرت الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة، وأن أصحاب الخبرات الطويلة في العمل الإداري هم الأقدر على تحديد احتياجات المدرسة من الموظفين.

وأجرى (طوالبه، 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية لفني الكهرباء العاملين في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بمتغيرات المؤهل الأكاديمي (العلمي)، وعدد سنوات الخبرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (151) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على الاحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من (1-15) سنة، على أداة الدراسة ومجالاتها. وأوصت بضرورة تطوير برنامج تدريبي مشترك لفني الكهرباء العاملين في الجامعات التدريبية المعرفية والمهارية.

وقامت الشلبي (2007) بدراسة هدفت إلى استقصاء أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم في بعدي التخطيط والممارسة، والبعد الكلي، وتحديد ما إذا كان هذا الأثر مختلفاً تبعاً لمتغيرات الجنس، والموهل العلمي، والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (60) معلماً و (48) معلمة من فرق التطوير في المدرسة، طبقت عليها أداة لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين، بعد التحقق من صدقها وثباتها. حيث أظهرت النتائج أن هناك أثراً واضحاً لإدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية في بعدي التخطيط والتنفيذ وفي البعد الكلي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة تبعاً للجنس في كل من البعدين والبعد الكلي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الأفراد تبعاً لمتغيري، المؤهل العلمي، والخبرة.

وقام بها هوسكمب (Huiskamp, 2008). هدفت إلى معرفة أثر الإتصالات والثقة والمؤهلات في دعم وتطوير أعضاء الهيئة الإدارية في مواجهة التحديات التي تواجه عملية التطوير المهني والإداري للموظفين في غرب الولايات المتحدة الأمريكية، شملت عينة الدراسة 15 أنثى و 11 من الذكور. أشارت النتائج بأن هناك أثراً إيجابياً على استخدام البرامج التطويرية على أعضاء عينة الدراسة وعلى عملهم الإداري كما أشارت الدراسة إلى توافق الأدب النظري مع نتائج الدراسة والتي أشارت إلى أهمية هذه البرامج في تدعيم عمل أعضاء الهيئة الإدارية وفي تطوير عملهم من خلال وجود برامج تعريفية وتطويرية تقدمها لهم المؤسسة، كما ساعدت على زيادة المعرفة والتطوير الشخصي، والتواصل الإجتماعي بالإضافة إلى دعم الثقة والإتصال والمؤهلات المهنية.

وفي دراسة أجرتها السيوفي (2008) هدفت إلى التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة مدخل لتطوير الإدارة العامة لتربية والتعليم للبنات بجدة أكدت على أهمية تحقيق الهدف الرئيسي بتطبيق مفهوم التجديد الذاتي في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بجدة من خلال التخلي عن الأنماط التقليدية في العمل والإنتلاق نحو الممارسات الإبداعية في الفكر الإداري. ودعم القدرة على التجديد والابتكار والتكيف مع التحديات المعاصرة وتوفير مناخ واسع لكافة الأطراف في القرار الإداري في الوزارات والإدارات الحكومية واحترام قيم ممارسة الوظيفة العامة وتعزيز مهارات التواصل والتفاعل الإيجابي بين قمة الهرم الوظيفي في الإدارات التعليمية وبين من هم في أدنى مستوياته، حيث أن الغموض والانغلاق يكرس الانهزامية ويطفئ روح الولاء والالتزام بين العاملين والعاملات في أي موقع للعمل.

أما دراسة ترانرانونت (Tantranont, 2009) فقد هدفت إلى التعرف على أثر التنمية المهنية المستمرة على أداء المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية مكونة من (1201) معلم من (405) من المدارس الموجودة في تايلاند الابتدائية والإعدادية والثانوية والعامة والخاصة، بالإضافة إلى (15) من مديري المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على المقابلات الشخصية كأداة للدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن برامج التنمية المهنية تسهم بدور هام في تعزيز كفاءة المعلمين مما ينعكس بالإيجاب على مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، والتأكيد على ضرورة القيادة الفعالة في المدارس لقيادة وإدارة ودعم المعلمين من أجل تحقيق هذا التغيير.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...

رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

وقام المطلق (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل، فيما يتعلق بالمجالات التالية: (القيادة التشاركية، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير، بناء فرق العمل). وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام، الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) بمدينة حائل المزاولين لعملهم للعام الدراسي 1435/1434 هـ وقد بلغ عددهم (198) مديرا. وأظهرت النتائج إن درجة تقدير دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين قد جاءت بدرجة تقدير (متوسطة) للأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة) على مجال (القيادة التشاركية)، حيث كانت لصالح مستوى (المرحلة الثانوية)، وإن (المعوقات التنظيمية التي تواجه مشرفوا الإدارة المدرسية) وقد جاءت بدرجة تقدير (عالية) للمجال ككل، وكان أبرز المعوقات: (عدم توفير إستراتيجية متكاملة تعنى بعملية التنمية المهنية المستدامة للمديرين).

يُلاحظ على الدراسات السابقة تناولها مفهوم التطوير المهني كدراسة الشلبي (2007) والمطلق (2013) ودراسة ترانترانتون (tantranont, 2009)، في حين تناولت دراسات أخرى الاحتياجات التدريبية كدراسة الزعبي (1991) ودراسة طولبه (2005) أما تناول المتغيرين معا فلم يكن ذلك حاضرا في الدراسات السابقة، وقد أفاد الباحثان باطلاعهم على الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة، وإثراء إطارها النظري ومقارنة نتائجها، وقد تميزت الدراسة الحالية في البيئة والفئة المستهدفة، حيث ركزت الدراسات غالبا على تناول أعضاء الهيئة التدريسية ونادرا ما يتم تناول العاملين الإداريين في الجامعات.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة هو عينتها وتكون من جميع العاملين الإداريين في جامعة مؤتة ضمن المسميات التالية: (مدير دائرة، رئيس ديوان، رئيس شعبة، ورئيس فرع) والذي بلغ عددهم (307) موظفاً وموظفة حسب إحصائيات جامعة مؤتة للعام الدراسي (2015/2014). ويبين الجدول (1) توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة والعدد:



**جدول (1) توزيع افراد مجتمع الدراسة**

| العدد | الوظيفة    |
|-------|------------|
| 41    | مدير دائرة |
| 33    | رئيس ديوان |
| 143   | رئيس شعبة  |
| 90    | رئيس فرع   |
| 307   | المجموع    |

وتم تطبيق الأداة بصورتها النهائية على (22) فرداً من أفراد الدراسة للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على (291) فرداً من أفراد الدراسة (باقي مجتمع وعينة الدراسة)، وتم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (280) استبانة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

**جدول(2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها**

| المتغير        | المستوى                        | العدد | الكلية |
|----------------|--------------------------------|-------|--------|
| الجنس          | ذكر                            | 214   | 280    |
|                | أنثى                           | 66    |        |
| الخبرة         | أقل من 5 سنوات                 | 35    | 280    |
|                | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 109   |        |
|                | أكثر من 10 سنوات               | 136   |        |
| المؤهل         | بكالوريوس فما دون              | 180   | 280    |
|                | دراسات عليا                    | 100   |        |
| المسمى الوظيفي | مدير دائرة                     | 41    | 280    |
|                | رئيس ديوان                     | 30    |        |
|                | رئيس شعبة                      | 129   |        |
|                | رئيس فرع                       | 80    |        |

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشايذة، نايل سالم الرشايذة

#### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة تتعلق بواقع التطوير المهني وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة مؤتة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، حيث تم الرجوع إلى دراسة (الخرشة، 2011) ودراسة (العزيمي، 2007)، ودراسة (الخليفات، 2008). ودراسة (عبيدات، 2010) ودراسة (العطوي، 2007)، وتم صياغة (65) فقرة من نوع ليكرت الخماسي، وتم التحقق من صدقها وثباتها كما يلي:

#### صدق الأداة:

##### تم التحقق من صدق الأداة باستخدام:

صدق المحكمين من خلال عرضها على (10) من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، حيث تم إجراء التعديلات وحذف الفقرات في ضوء توجيهاتهم، فتم حذف (11) فقرة بنسبة إجماع 80% واستقرت الإستبانة على (53) فقرة موزعة على:

المجال الإداري: ويشمل الفقرات (24) فقرة.

المجال الفني: ويشمل (14) فقرة.

الاحتياجات التدريبية: وتشمل (15).

#### الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الأداء على كل فقرة والأداء على المجال الذي تنتمي له الفقرة لمجالي التطوير الإداري وللاحتياجات والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

جدول (3) قيم معامل ارتباط بيرسون بين الأداء  
على كل فقرة والأداء على المجال الذي تنتمي له الفقرة

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | المجال               |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------------|
| 0.742(**)      | 17         | 0.885(**)      | 9          | 0.767(**)      | 1          | المجال الإداري       |
| 0.798(**)      | 18         | 0.822(**)      | 10         | 0.836(**)      | 2          |                      |
| 0.823(**)      | 19         | 0.881(**)      | 11         | 0.821(**)      | 3          |                      |
| 0.812(**)      | 20         | 0.910(**)      | 12         | 0.902(**)      | 4          |                      |
| 0.729(**)      | 21         | 0.765(**)      | 13         | 0.875(**)      | 5          |                      |
| 0.745(**)      | 22         | 0.784(**)      | 14         | 0.803(**)      | 6          |                      |
| 0.875(**)      | 23         | 0.763(**)      | 15         | 0.858(**)      | 7          |                      |
| 0.748(**)      | 24         | 0.774(**)      | 16         | 0.903(**)      | 8          |                      |
| 0.809(**)      | 11         | 0.832(**)      | 6          | 0.883(**)      | 1          | المجال الفني         |
| 0.790(**)      | 12         | 0.850(**)      | 7          | 0.898(**)      | 2          |                      |
| 0.906(**)      | 13         | 0.841(**)      | 8          | 0.816(**)      | 3          |                      |
| 0.770(**)      | 14         | 0.865(**)      | 9          | 0.821(**)      | 4          |                      |
|                |            | 0.796(**)      | 10         | 0.904(**)      | 5          |                      |
| 0.903(**)      | 11         | 0.918(**)      | 6          | 0.819(**)      | 1          | الاحتياجات التدريبية |
| 0.915(**)      | 12         | 0.880(**)      | 7          | 0.872(**)      | 2          |                      |
| 0.916(**)      | 13         | 0.901(**)      | 8          | 0.894(**)      | 3          |                      |
| 0.931(**)      | 14         | 0.974(**)      | 9          | 0.948(**)      | 4          |                      |
| 0.956(**)      | 15         | 0.953(**)      | 10         | 0.923(**)      | 5          |                      |

(\*\*):دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0,01$ ).

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.01$ ) ومقبولة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

### ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات للاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha)، وطريقة الإعادة حيث تم تطبيق أداة الدراسة مرتين وبفارق زمني مدته ثلاثة أسابيع وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين العلامات على التطبيقين على عينة استطلاعية (22) فرداً من مجتمع الدراسة، والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (4) قيم معاملات الثبات

| الأداة         | المجال               | معامل الثبات بطريقتين | معامل الثبات بطريقتين |
|----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| التطوير المهني | الإداري              | 0,978                 | 0.898                 |
|                | الفني                | 0,965                 | 0.876                 |
|                | الكلية               | 0,984                 | 0.885                 |
|                | الاحتياجات التدريبية | 0,985                 | 0.921                 |

يتبين من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة .

وقد أعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي، وذلك وفق الترتيب الآتي: (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً) وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وقد اعتمدت المستويات التالية في قياس واقع التطوير المهني: (أعلى درجة إجابة لفقرة الاستبانة - أدنى درجة إجابة لفقرة الاستبانة) ÷ عدد المستويات لتصبح:  $1.33 = 3 \div (1-5)$

فيكون توزيع المستويات كما في الجدول الآتي:

المنخفض: (من 1 إلى أقل من 2.33).

المتوسط: (من 2.33 إلى أقل من 3.67).

المرتفع: (من 3.67 إلى 5).

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

#### أ- المتغيرات المستقلة:

الجنس وله فئتان: (1 ذكر 2 أنثى).

المؤهل العلمي وله مستويان (1 بكالوريوس فما دون 2 دراسات عليا).

الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

(1 أقل من 5 سنوات 2 من 5- إلى أقل من 10 سنوات 3 10 سنوات فأكثر)

#### المسمى الوظيفي وله أربعة مستويات:

(1 مدير دائرة أو قائم بأعمال مدير دائرة) (2 رئيس ديوان أو قائم بأعمال رئيس ديوان) (3

رئيس شعبة أو قائم بأعمال رئيس شعبة) (4 رئيس فرع أو قائم بأعمال رئيس فرع).

#### ب- المتغير التابع

واقع التطوير المهني للإداريين.

تحديد الاحتياجات التدريبية.

عرض النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة

الدراسة على كل مجالات الدراسة ولكل فقرة على حدة، والجدول (7،6،5) تبين نتائج ذلك:

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة لمجالات الدراسة**

| رقم المجال | أسم المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقدير |
|------------|------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1          | الإداري    | 2.50            | 0.79              | 1       | متوسط   |
| 2          | الفني      | 2.49            | 0.84              | 2       | متوسط   |
|            | الكلي      | 2.50            | 0.78              |         | متوسط   |

يتبين من الجدول (5) أن المجالين كانت درجة تقديرهما متوسطة ومتساويان تقريباً، فالمجال الإداري بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.50)، والمجال الفني بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.49)، وكان التقدير الكلي لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم متوسطاً وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.50).

حصول مجالات الدراسة (الإداري والفني) على تقدير متوسط، يدل على أن إدارة جامعة مؤتة تولي المجالين الاهتمام نفسه، فتحرص على تشكيل الحياة العصرية وصقل شخصية المواطن الصالح، وتنمية مواهبه وقدراته وميوله وخبراته ومعارفه، وتزويده بأدوات العصر من العلم والتكنولوجيا، فضلاً عن أن مكانة الجامعة وسمعتها تتمثل في تميز العاملين وجدارتهم فيها وبمدى اطلاعهم ومواكبتهم وانفتاحهم على التطور التقني والمعرفي، وبمدى تلبية احتياجات مجتمعاتهم، فالنمو والتطوير المهني للعامل وإمداده بالجديد من المعرفة أصبح ضرورة من ضرورات المعاصرة ومواكبة التطور (أبو وطفة، 2002).

وقد شهدت الجامعة منذ إنشائها طفرة تعليمية عالية وزيادة في عدد الطلبة المنتسبين لها، مما زاد في عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية القائمين على متابعة أمور الطلبة، ولا سيما الموظفين الإداريين، حيث تزايد عددهم بما يتجاوز 2500 موظف إداري من مختلف الرتب والتخصصات الإدارية. الأمر الذي ألقى على الجامعة عبء الإهتمام بتطوير كافة جوانب العمل الإداري بما ينسجم وعدد الطلبة ومع التغييرات والتطورات التي حدثت في توفير خدمات ذات جودة عالية،

بالإضافة إلى دعم الجامعة في تقديم كافة وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تساعد أعضاء الهيئة الإدارية على إتمام عملهم بصورة عالية، وتسعى الجامعة بصورة مستمرة ودأبئة في ضوء المتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الوظيفية إلى توفير البرامج التدريبية، بهدف رفد الجامعة بمزيد من الخبرات للقوى البشرية بهدف الرفع من سوية العمل الإداري للعاملين (البداينة والقيسي، 2006). وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المطلق (2013) التي أظهرت أن درجة تقدير دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين قد جاءت بدرجة تقدير (متوسطة) للأداة ككل.

#### أولاً: المجال الإداري

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الإداري:

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة

##### مؤتة للمجال الإداري مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | نص الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 2          | توفر إدارة الجامعة الأمان الوظيفي للعاملين  | 3.31            | 1.27              | 1       | متوسط   |
| 14         | تحرص إدارة الجامعة على اختيار وتعيين العاملين في ضوء معايير واضحة ومحددة.   | 2.86            | 1.28              | 2       | متوسط   |
| 3          | تؤكد إدارة الجامعة على أهمية التطور المهني المستمر للعاملين من خلال الاهتمام بتقويم أدائهم السنوي.                  | 2.72            | 1.15              | 3       | متوسط   |
| 24         | توثق إدارة الجامعة علاقتها مع الجامعات والمراكز الدولية في سبيل إتاحة الفرصة للعاملين للتدريب والاستفادة من الخبرات | 2.72            | 1.28              | 3       | متوسط   |

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا ثلجي الرشادية، نايل سالم الرشادية

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | التقدير |
|---------------|--|--------------------|----------------------|---------|---------|
| 16            | تقوم إدارة الجامعة بإعادة النظر في الأنظمة والتعليمات بصفة مستمرة لمواكبة التغيرات           | 2.68               | 1.28                 | 5       | متوسط   |
| 13            | توظف إدارة الجامعة الموارد المالية بما يتناسب والارتقاء بمستوى أداء العاملين.                | 2.63               | 1.11                 | 6       | متوسط   |
| 23            | تحرص إدارة الجامعة على تعزيز وتطوير أخلاقيات العمل بين العاملين                              | 2.63               | 1.04                 | 6       | متوسط   |
| 19            | تحرص إدارة الجامعة على تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة                                       | 2.59               | 1.08                 | 8       | متوسط   |
| 18            | تقوم إدارة الجامعة بتفويض السلطة والصلاحيات بما يتلاءم وقدرات العاملين والمهام الموكلة إليهم | 2.57               | 1.13                 | 9       | متوسط   |
| 12            | تقوم إدارة الجامعة بإعادة هيكلة الوظائف بما يتناسب والمستجدات.                               | 2.56               | 1.03                 | 10      | متوسط   |
| 6             | تسعى إدارة الجامعة لتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.                                   | 2.55               | 1.18                 | 11      | متوسط   |
| 15            | تحرص إدارة الجامعة على إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.              | 2.49               | 1.14                 | 12      | متوسط   |
| 9             | تحرص إدارة الجامعة على تهيئة العاملين لتقبل التغيير والتجديد.                                | 2.48               | 1.05                 | 13      | متوسط   |
| 22            | تهتم إدارة الجامعة بمعرفة مشكلات العمل وأسبابها وآليات التغلب عليها                          | 2.46               | 1.03                 | 14      | متوسط   |



| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | التقدير |
|---------------|---|--------------------|----------------------|---------|---------|
| 8             | تعمل الجامعة على توفير الرضا الوظيفي للعاملين.  | 2.43               | 1.17                 | 15      | متوسط   |
| 17            | تعمل إدارة الجامعة على تكوين لجان وحلقات جودة وفرق عمل لتحسين مستوى الأداء                          | 2.42               | 1.14                 | 16      | متوسط   |
| 5             | ترسخ إدارة الجامعة ثقافة التميز والتحسين المستمر في الأداء لدى العاملين                             | 2.32               | 1.11                 | 17      | منخفض   |
| 1             | تهتم إدارة الجامعة بمكافئة العاملين ذوي الأداء المتميز  | 2.30               | 1.15                 | 18      | منخفض   |
| 20            | تهتم إدارة الجامعة بمساعدة العاملين للحصول على مؤهلات أكاديمية ومهنية تساهم في تنمية مسارهم الوظيفي | 2.30               | 1.30                 | 18      | منخفض   |
| 4             | تدعم إدارة الجامعة مناخ العمل الإبداعي وتشجع العاملين على تجريب الأفكار.                            | 2.27               | 1.10                 | 20      | منخفض   |
| 11            | تزود إدارة الجامعة العاملين بالتغذية الراجعة المتعلقة بمستوى أدائهم.                                | 2.24               | 1.15                 | 21      | منخفض   |
| 7             | تشجع إدارة الجامعة التنافس الإيجابي بين العاملين لتحقيق أداء متميز.                                 | 2.21               | 1.13                 | 22      | منخفض   |
| 21            | تحرص إدارة الجامعة على تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص التدريب لجميع العاملين                      | 2.20               | 1.12                 | 23      | منخفض   |
| 10            | تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء تقارير التقييم السنوي                       | 2.10               | 1.18                 | 24      | منخفض   |
|               | الكلية  | 2.50               | 0.79                 |         | متوسط   |

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا ثلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

يتبين من الجدول (6) أن الفقرات (1,4,5,7,10,11,20,21) حصلت على تقديرات منخفضة، وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً، وأكبر تقدير كان للفقرة (توفر إدارة الجامعة الأمان الوظيفي للعاملين) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.31)، وكان أقل تقدير للفقرة (تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء تقارير التقييم السنوي) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.10)، وكان التقدير الكلي لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم للمجال الإداري متوسط وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.50).

أشارت النتائج المرتبطة بهذا المجال إلى تنوع فقراته ما بين المتوسطة والمنخفضة، مما يدل على أن الجامعة تبذل جهوداً كبيرة من أجل توفير الأمان الوظيفي للعاملين فيها، وتحرص على وضع أسس محددة لانتقاء واختيار العاملين، وعلى إيضاحهم في دورات مختلفة، فضلاً عن سعيها الدؤوب في هيكلة الوظائف بما يتناسب مع المستجدات ومع تزايد أعداد الطلبة.

والجامعة بصفتها نظاماً اجتماعياً وإدارياً مفتوحاً وفريداً من نوعه، هي جهاز معقد يتألف من عدد من الأجهزة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة لكل منها. وفي الوقت نفسه تسعى هذه الأجهزة الفرعية بنوع من الإتساق والتكامل نحو تحقيق الأهداف العامة للجهاز الرئيسي، ومؤسسة الجامعة بوصفها نظاماً اجتماعياً وإدارياً مفتوحاً ومتميزاً، من أهم سماته التفاعل مع البيئة المحيطة به، فهو لا يتأثر بها فحسب، بل يؤثر بها، وهذه سمه لم تعد تمثل اكتشافاً علمياً مهماً بقدر ماهي مسلمة (مرسي، 2002).

فعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها الجامعة في تحسين مستوى العاملين ورفع سويتهم وتأهيلهم إلا أنها ما زالت في بعض المجالات متواضعة ولم ترق إلى المستوى المأمول والمقبول، كترسيخ ثقافة التميز والتحسين، وتحفيز العاملين، وإيجاد العمل الإبداعي وتقديم التغذية الراجعة الفورية للعاملين، وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التقارير السنوية، فقد جاءت متواضعة أو منخفضة بحسب وجهة نظر العاملين، وربما يعود ذلك إلى إن ما تقوم به الجامعة من جهود في هذه المجال لا يستند إلى احتياجات العاملين وتطلعاتهم، فقد بينت بعض الدراسات أن عمليات التدريب الخاصة بالموظفين يجب أن تستند إلى احتياجاتهم التدريبية، وأن تأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم الوظيفية وما يتعلق بإمكانيات تقدمهم في الجامعة. وبشكل عام، يحتاج الموظفون إلى دورات تدريبية ذات مستويات مختلفة، يتم تنفيذها بشكل تسلسلي يتماشى مع تزايد إنخراطهم في

مسؤولياتهم الإدارية واضطلاهم بمهام جديدة أكثر تعقيداً (البدائية والقيسي، 2006). وربما يعود ذلك إلى إمكانات الجامعة المادية المحدودة، حيث تعيش الجامعة ظروفًا مالية صعبة، فأى مشروع أو برنامج تدريبي من شأنه أن يطور من المستوى المهني للعاملين، يكون حتماً أحد أسس قبوله أو رفضه التكلفة المالية، وربما يدفع هذا الوضع الجامعة إلى التراجع عن الكثير من البرامج والدورات.

وحصول الفقرة (توفر إدارة الجامعة الأمان الوظيفي للعاملين) على أعلى تقدير، وقد يعزى ذلك إلى تقدير الجامعة للجهود التي يقوم بها العاملون في خدمة الجامعة، وتفانيهم في خدمة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، فحرصت منذ تأسيسها على إنشاء دائرة متخصصة بالعاملين وأطلقت عليها دائرة شؤون العاملين، ومن مهامها إعداد الخطط الهادفة إلى تأهيل العاملين في الجامعة، ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، وتقديم الخدمات المرتبطة بالتأمين الصحي، والتأمين على الحياة، والضمان الاجتماعي، فضلاً عن دور الجامعة في تأسيس مدرسة نموذجية مجهزة بتجهيزات حديثة، ويقوم عليها نخبة من المدرسين، وكذلك تأمين مقاعد دراسية لأبناء العاملين ومنحهم إمتيازات في الرسوم المدرسية والجامعية .

أما حصول الفقرة (تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء تقارير التقييم السنوي) على أقل تقدير، قد يعزى ذلك إلى نظرة الموظف الضيقة للتقرير السنوي حيث ينظر إليه كوسيلة لنقله من درجة إلى أخرى أو من فئة إلى أخرى، فبالرغم من أن التقرير السنوي يتضمن مجموعة من الفقرات التي توصف أداء الموظف ويتم وضع علامة على كل فقرة إلا أنه لا يتم توجيه الموظف إلى أوجه القصور وفق علاماته على الفقرات، وربما يقوم المدير أحياناً بوضع العلامة الكلية على التقرير ثم يقوم بتوزيعها على الفقرات الفرعية بشكل عشوائي، مما يعني عدم تحديد جوانب القوة والضعف بدقة.

أما حصول التقدير الكلي على درجة متوسطة يدل على جهود الجامعة المتواصلة في تحسين المستوى الإداري للعاملين، وربما تكون دون المأمول، وربما يعود ذلك إلى إمكانات الجامعة المتواضعة، حيث يعد العامل الإقتصادي من معوقات التطور المهني، فالظروف الاقتصادية السيئة للجامعة قد لا تساعد على توفير المعدات والأجهزة الحديثة، ومتطلبات التدريب والتأهيل.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا ثلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

## ثانياً: المجال الفني

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على المجال الفني:

### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم للمجال الفني مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | نص الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 11         | تشجع إدارة الجامعة التحويل من النظام اليدوي إلى النظام الإلكتروني في تطوير العمل الإداري                      | 3.20            | 1.15              | 1       | متوسط   |
| 1          | تسعى إدارة الجامعة إلى توفير الدورات التقنية المختلفة لكافة الموظفين  | 2.67            | 1.30              | 2       | متوسط   |
| 3          | تقوم إدارة الجامعة بالإعلان بشكل دائم عن فرص التدريب المتوفرة داخلياً وخارجياً.                               | 2.65            | 1.22              | 3       | متوسط   |
| 10         | تعمل إدارة الجامعة على الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها بصورة مستمرة بهدف تحسين مخرجاتها          | 2.61            | 1.12              | 4       | متوسط   |
| 8          | تتيح إدارة الجامعة للعاملين الإطلاع على نتائج تقييمهم لتحسين أدائهم الفني                                     | 2.56            | 1.13              | 5       | متوسط   |
| 12         | توفر إدارة الجامعة مركزاً متخصصاً لتطوير أداء العاملين مقارنة بالمركز المتخصص بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس. | 2.52            | 1.42              | 6       | متوسط   |
| 13         | تتابع إدارة الجامعة باهتمام الآراء والمقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين أدائهم الفني.                       | 2.46            | 1.19              | 7       | متوسط   |

| رقم الفقرة | نص الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 4          | تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين على كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها.               | 2.43            | 1.09              | 8       | متوسط   |
| 2          | تعمل إدارة الجامعة على إعداد نشرات دورية لتوعية العاملين.   | 2.42            | 1.25              | 9       | متوسط   |
| 7          | تعمل إدارة الجامعة على تزويد الوحدات الإدارية بكل ما هو جديد ضمن مجالات عملها.                                      | 2.38            | 1.09              | 10      | متوسط   |
| 9          | تسعى إدارة الجامعة إلى دراسة أسباب ضعف الأداء الفني للمساعدة في رفع الأداء  | 2.37            | 1.12              | 11      | متوسط   |
| 5          | تحرص إدارة الجامعة على قياس العائد التدريبي من تأهيل العاملين في تحسين العمل.                                       | 2.35            | 1.08              | 12      | متوسط   |
| 14         | توفر إدارة الجامعة نظاماً لتحفيز ومكافأة العاملين وفق مستوى أدائهم  | 2.10            | 1.06              | 13      | منخفض   |
| 6          | تقوم إدارة الجامعة على مساعدة العاملين في حضور الاجتماعات مع المشرفين الفنيين لتخطيط تنفيذ البرامج التدريبية الفنية | 2.08            | 1.09              | 14      | منخفض   |
|            | الكلية  | 2.49            | 0.84              |         | متوسط   |

يتبين من الجدول (7) أن الفقرتين (14.6) كان واقع تطويرهما المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم منخفضاً، وباقي الفقرات كان واقع تطويرها المهني متوسطاً، وأكبر تقدير كان للفقرة (تشجع إدارة الجامعة التحويل من النظام اليدوي إلى النظام الإلكتروني في تطوير العمل الإداري) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.20)، وكان أقل تقدير للفقرة (تقوم إدارة الجامعة على مساعدة

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...

رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

العاملين في حضور الاجتماعات مع المشرفين الفنيين لتخطيط تنفيذ البرامج التدريبية الفنية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.08)، وكان التقدير الكلي لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم للمجال الفني متوسط وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.49).

وحصلت الفقرات المرتبطة بهذا المجال باستثناء فقرتين على درجة متوسطة، وهذا يدل على سعي الجامعة الدؤوب إلى مواكبة التطورات الحديثة، وانتقالها من النظام اليدوي إلى النظام الإلكتروني، وجهودها في تأهيل العاملين على أحدث الأساليب، وإجراء الفحوصات والتقييمات الدورية للوقوف على الخلل وتحسينه، فضلاً عن إنشاء مراكز لتطوير العاملين الإداريين، فربما يعزى ذلك إلى سعي جامعة مؤتة الدائم إلى تجديد خططها في تدريب وإعداد العاملين في ضوء المعرفة والابتعاد عن الأساليب التقليدية بالتحول نحو أساليب حديثة قائمة على استخدام تقنيات حديثة في أداء العمل الإداري في الجامعة في ضوء المتغيرات والمتطلبات لا سيما توفر الكفاءات المدربة للنهوض بمساعدة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس (البدائية والقيسي، 2006). فضلاً عن أن سمعة الجامعة ومكانتها تتمثل في تميز العاملين وجدارتهم فيها، ويمدى اطلاعهم ومواكبتهم وإنفتاحهم على التطور التقني والمعرفي. وبينت النتائج أيضاً حاجة العاملين الإداريين إلى نظام لتحفيزهم وفق مستوياتهم، فربما يعزى ذلك إلى عدم تفعيل الجامعة لنظام الحوافز المعمول فيه، والذي يمنح الموظف الذي يحصل على تقدير ممتاز لمدة ثلاث سنوات متتالية علاوة سنوية.

وحصول الفقرة (تشجع إدارة الجامعة التحويل من النظام اليدوي إلى النظام الإلكتروني في تطوير العمل الإداري) على أعلى تقدير وقد يعزى ذلك إلى أن التحول إلى النظام الإلكتروني أصبح حاجة ماسة وخاصة في ضوء تزايد أعداد الطلبة، وتزايد أعداد الجامعات، فلا بد من توفير محفزات لجذب الطلبة من داخل الوطن وخارجه، فطبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات والمؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أم تنظيمية أم اقتصادية وما تقوم به من دور اجتماعي، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات، ويحتم ذلك على المؤسسات أن تعمل على تدريب العاملين التدريب المناسب لمواجهة التغيرات في ما تعاصره المؤسسات من مواكبة التطور والحدثة. فضلاً عن أن استخدام التكنولوجيا يعد مطلباً أساسياً في عصر العولمة.

وحصول الفقرة (تقوم إدارة الجامعة على مساعدة العاملين في حضور الاجتماعات مع المشرفين الفنيين لتخطيط تنفيذ البرامج التدريبية الفنية) على أقل تقدير وقد يعزى ذلك إلى أن عملية التدريب وإعداد البرامج التدريبية تتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة، حتى يتمكن العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) في واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة على السؤال تم استخدام تحليل التباين الاحادي المتعدد لكل متغير لوحده بسبب وجود خلايا بها أقل من (5) أفراد، وعلى النحو التالي:

بالنسبة للجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم حسب متغير الجنس، والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

#### جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة حسب متغير الجنس

| المجال  | المستوى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|-----------------|-------------------|
| الاداري | ذكر     | 2.45            | 0.79              |
|         | أنثى    | 2.67            | 0.76              |
|         | الكل    | 2.50            | 0.79              |
| الفني   | ذكر     | 2.44            | 0.85              |
|         | أنثى    | 2.65            | 0.77              |
|         | الكل    | 2.49            | 0.84              |
| الكلي   | ذكر     | 2.45            | 0.79              |
|         | أنثى    | 2.66            | 0.74              |
|         | الكل    | 2.50            | 0.78              |

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا ثلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

يتبين من الجدول (8) وجود إختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم حسب متغير الجنس، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجنس على واقع التطوير المهني للإداريين، والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

**جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد  
لأثر الجنس على واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة**

| قيمة هوتلنج | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------|--------|---------------|
| 0.014       | 1.906  | 0.151         |

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

وقد يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس إلى أن تطوير العاملين وتأهيلهم يلمسه كل عامل بغض النظر عن جنسه كونهم يعيشون الظروف والأحوال نفسها. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمد (1988) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس على الأدوار الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع في الأردن.

#### **بالنسبة للخبرة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم حسب متغير الخبرة، والجدول (10) يبين نتائج ذلك.



### جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة حسب متغير الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوى                        | المجال  |
|-------------------|-----------------|--------------------------------|---------|
| 0.75              | 2.78            | أقل من 5 سنوات                 | الإداري |
| 0.76              | 2.74            | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |         |
| 0.74              | 2.24            | أكثر من 10 سنوات               |         |
| 0.79              | 2.50            | الكل                           |         |
| 0.72              | 2.81            | أقل من 5 سنوات                 | الفني   |
| 0.77              | 2.74            | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |         |
| 0.83              | 2.20            | أكثر من 10 سنوات               |         |
| 0.84              | 2.49            | الكل                           |         |
| 0.71              | 2.79            | أقل من 5 سنوات                 | الكلية  |
| 0.74              | 2.74            | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |         |
| 0.74              | 2.23            | أكثر من 10 سنوات               |         |
| 0.78              | 2.50            | الكل                           |         |

يتبين من الجدول (10) وجود إختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على واقع التطوير المهني، والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

### جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة

| مصدر التباين | المتغير التابع | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الخبرة       | الإداري        | 18.008         | 2            | 9.004          | 15.847 | 0.000         |
|              | الفني          | 21.288         | 2            | 10.644         | 16.698 | 0.000         |
|              | الكلي          | 19.232         | 2            | 9.616          | 17.529 | 0.000         |
| الخطأ        | الإداري        | 157.380        | 277          | 0.568          |        |               |
|              | الفني          | 176.575        | 277          | 0.637          |        |               |
|              | الكلي          | 151.952        | 277          | 0.549          |        |               |
| المجموع      | الإداري        | 175.387        | 279          |                |        |               |
|              | الفني          | 197.863        | 279          |                |        |               |
|              | الكلي          | 171.185        | 279          |                |        |               |

يتبين من الجدول (11) الفروق في واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم كانت على المجالين والكلي، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه، والجدول (12) يبين نتائج ذلك.

### جدول (12) المقارنات البعدية بطريقة شافيه لأثر الخبرة على واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة

| المجال  | الوسط 1          | الوسط 2                        | الفرق بين الوسطين | مستوى الدلالة |
|---------|------------------|--------------------------------|-------------------|---------------|
| الإداري | أكثر من 10 سنوات | أقل من 5 سنوات                 | 0.5358            | 0.001         |
|         |                  | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 0.4976            | 0.000         |
| الفني   | أكثر من 10 سنوات | أقل من 5 سنوات                 | 0.6031            | 0.000         |
|         |                  | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 0.5330            | 0.000         |
| الكلي   | أكثر من 10 سنوات | أقل من 5 سنوات                 | 0.5617            | 0.000         |
|         |                  | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 0.5112            | 0.000         |

يتبين من الجدول (12) أن الفروق في واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم كانت بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وكذلك كانت الفروق بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبين ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) على المجالين والكلية.

وقد يعزى وجود فروق ذات دلالة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة إلى أهمية متغير الخبرة في تطوير الموظف مهنيًا وفي زيادة سعة اطلاعه وتحسين مهاراته، فأصحاب الخبرات الطويلة تزداد خبراتهم بحكم مرورهم بدورات متنوعة، ومرورهم بالعديد من المشكلات والصعوبات مما يجعلهم أكثر معرفة ودراية في العمل ومتطلباته. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حمد، 1988) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الخبرة، وربما يعود الإختلاف إلى اختلاف البيئة ونوعية العينة وحجمها.

#### بالنسبة للمؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

#### جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة حسب متغير المؤهل العلمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوى           | المجال  |
|-------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 0.81              | 2.38            | بكالوريوس فما دون | الإداري |
| 0.70              | 2.73            | دراسات عليا       |         |
| 0.79              | 2.50            | الكل              |         |
| 0.85              | 2.33            | بكالوريوس فما دون | الفني   |
| 0.74              | 2.77            | دراسات عليا       |         |
| 0.84              | 2.49            | الكل              |         |
| 0.79              | 2.36            | بكالوريوس فما دون | الكلية  |
| 0.70              | 2.74            | دراسات عليا       |         |
| 0.78              | 2.50            | الكل              |         |

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشايدة، نايل سالم الرشايدة

يتبين من الجدول (13) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على واقع التطوير المهني للإداريين، والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

#### جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي

##### على واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة

| مستوى<br>الدلالة | قيمة ف | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | المتغير<br>التابع | مصدر<br>التباين |
|------------------|--------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| 0.000            | 12.828 | 7.736             | 1               | 7.736             | الإداري           | المؤهل          |
| 0.000            | 18.560 | 12.383            | 1               | 12.383            | الفني             | العلمي          |
| 0.000            | 16.142 | 9.395             | 1               | 9.395             | الكلي             |                 |
|                  |        | 0.603             | 278             | 167.651           | الإداري           | الخطأ           |
|                  |        | 0.667             | 278             | 185.480           | الفني             |                 |
|                  |        | 0.582             | 278             | 161.790           | الكلي             |                 |
|                  |        |                   | 279             | 175.387           | الإداري           | المجموع         |
|                  |        |                   | 279             | 197.863           | الفني             |                 |
|                  |        |                   | 279             | 171.185           | الكلي             |                 |

يتبين من الجدول (14) أن الفروق في واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم كانت على المجالين والكلية، وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية.

وقد يعزى وجود فروق ذات دلالة ولصالح حملة الدراسات العليا إلى إن الموظف كلما طور مؤهله العلمي زاد معرفة ودراية، وأصبح أكثر مقدرة على التطوير والتحسين، وخاصة إذا ارتبط مؤهله الجديد بمسماه الوظيفي، فضلاً عن أن حملة الشهادات العليا يحاولون إثبات ذواتهم من خلال توظيف التكنولوجيا والاستفادة من كل ما هو جديد في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه، ليطمئزوا عن أقرانهم من حملة الشهادات العلمية الأقل. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة

(حمد، 1988) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الأدوار الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع في الأردن.

#### بالنسبة للمسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

#### جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المهني للإداريين في

#### جامعة مؤتة حسب متغير المسمى الوظيفي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوى    | المجال  |
|-------------------|-----------------|------------|---------|
| 0.79              | 2.74            | مدير دائرة | الإداري |
| 0.81              | 2.74            | رئيس ديوان |         |
| 0.77              | 2.24            | رئيس شعبة  |         |
| 0.68              | 2.45            | رئيس فرع   |         |
| 0.79              | 2.50            | الكل       |         |
| 0.85              | 2.68            | مدير دائرة | الفني   |
| 0.80              | 2.81            | رئيس ديوان |         |
| 0.85              | 2.24            | رئيس شعبة  |         |
| 0.74              | 2.36            | رئيس فرع   |         |
| 0.84              | 2.49            | الكل       |         |
| 0.79              | 2.72            | مدير دائرة | الكلية  |
| 0.78              | 2.76            | رئيس ديوان |         |
| 0.77              | 2.24            | رئيس شعبة  |         |
| 0.67              | 2.41            | رئيس فرع   |         |
| 0.78              | 2.50            | الكل       |         |

يتبين من الجدول (15) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم حسب متغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى الوظيفي على واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم، والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

**جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى الوظيفي  
على واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة**

| مصدر التباين | المتغير التابع | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الخبرة       | الإداري        | 12.941         | 3            | 4.314          | 7.329  | 0.000         |
|              | الفني          | 15.528         | 3            | 5.176          | 7.835  | 0.000         |
|              | الكلية         | 13.717         | 3            | 4.572          | 8.014  | 0.000         |
| الخطأ        | الإداري        | 162.446        | 276          | 0.589          |        |               |
|              | الفني          | 182.334        | 276          | 0.661          |        |               |
|              | الكلية         | 157.468        | 276          | 0.571          |        |               |
| المجموع      | الإداري        | 175.387        | 279          |                |        |               |
|              | الفني          | 197.863        | 279          |                |        |               |
|              | الكلية         | 171.185        | 279          |                |        |               |

يتبين من الجدول (16) أن الفروق في واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة من وجهه نظرهم كانت على المجالين والكلية، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه، والجدول (17) يبين نتائج ذلك.

**جدول (17) المقارنات البعدية بطريقة شافيه**

**لأثر المسمى الوظيفي على واقع التطوير المهني للإداريين في جامعة مؤتة**

| المجال  | الوسط 1    | الوسط 2   | الفرق بين الوسطين | مستوى الدلالة |
|---------|------------|-----------|-------------------|---------------|
| الاداري | مدير دائرة | رئيس شعبة | 0.5002            | 0.004         |
|         | رئيس ديوان | رئيس شعبة | 0.4997            | 0.001         |
| الفني   | مدير دائرة | رئيس شعبة | 0.4465            | 0.025         |
|         | رئيس ديوان | رئيس شعبة | 0.5688            | 0.000         |
|         | رئيس ديوان | رئيس فرع  | 0.4441            | 0.015         |
| الكلية  | مدير دائرة | رئيس شعبة | 0.4796            | 0.006         |
|         | رئيس ديوان | رئيس شعبة | 0.5263            | 0.000         |

ينبين من الجدول (17) ما يلي:

بالنسبة للمجال الإداري كانت الفروق بين ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وبين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس شعبة) وكانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة)، وكذلك كانت بين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس ديوان) وبين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس شعبة) وكانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي (رئيس ديوان)، وكذلك كانت الفروق بين ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وبين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس شعبة) وكانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة).

وقد يعزى وجود فروق ذات دلالة ولصالح مدير الدائرة على المجال الإداري إلى أن مدير الدائرة قد مر بمجموعة من الوظائف الإدارية كرئيس فرع ورئيس ديوان ورئيس شعبة، وقد شارك في دورات متنوعة، وهذا أكسبه خبرة ومعرفة ومهارة في العمل والتعامل مع الآخرين، مما جعله قادراً على إحداث التغيير والتطوير الوظيفي أكثر من غيره وإدراك نقاط القوة والضعف في برامج التطوير المهني الخاص بالجامعة.

بالنسبة للمجال الفني كانت الفروق بين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس شعبة) وذوي المسمى الوظيفي (رئيس فرع) من جهة وبين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس ديوان) من جهة أخرى وكانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي (رئيس ديوان).

وقد يعزى وجود فروق ولصالح رئيس الديوان على المجال الفني إلى أن رئيس الديوان يمثل حلقة وصل ما بين الدوائر الفرعية داخل الدائرة الكبرى، وهو أكثر توتراً مع الموظفين وهذا يتطلب منه معرفة واعية بالجوانب الفنية ليحقق التماسك والتكامل بين الدوائر الفرعية، وليضمن لنفسه الديمومة والإستمرار بعمله.

بالنسبة للكلي كانت الفروق بين ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وبين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس شعبة) وكانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة)، وكذلك كانت بين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس ديوان) وبين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس شعبة) وكانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي (رئيس ديوان).

ووجود فروق ولصالح المسمى الأعلى على المجال الكلي يدل على أن الخبرة أو الكفاءة في الأداء تزداد وتتطور كلما إنتقل الموظف إلى وظيفة أخرى، وربما يعزى ذلك إلى مرور الموظف بدورة تدريبية كلما رقي إلى وظيفة جديدة .

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

**السؤال الثالث:** ما الاحتياجات التدريبية اللازمة للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهه

نظرهم ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة وللكلي، والجدول (18) تبين نتائج ذلك.

### جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للاحتياجات التدريبية اللازمة للإداريين العاملين في جامعة مؤتة

| رقم الفقرة | نص الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 15         | تعلم مهارات اللغة الانجليزية في أداء المهام الوظيفية      | 4.08            | 1.13              | 1       | مرتفع   |
| 12         | معرفة كيفية إعداد الدراسات العلمية                        | 3.74            | 1.08              | 2       | مرتفع   |
| 11         | معرفة قياس وتقييم الأداء للعاملين.                        | 3.70            | 1.09              | 3       | مرتفع   |
| 8          | التدريب على مهارات التحفيز في أداء العمل.                 | 3.67            | 1.05              | 4       | مرتفع   |
| 10         | التدريب على مهارات بناء وقيادة فرق العمل                  | 3.66            | 1.08              | 5       | متوسط   |
| 9          | التعرف على مفاهيم ومقومات نظم ضمان الجودة والاعتماد.      | 3.65            | 1.01              | 6       | متوسط   |
| 2          | التدريب على استخدام مهارات الحاسوب                        | 3.64            | 1.04              | 7       | متوسط   |
| 7          | التدريب على مهارات القيادة الإدارية.                      | 3.60            | 1.08              | 8       | متوسط   |
| 1          | التدريب على اتخاذ القرارات السليمة في العمل.              | 3.58            | 1.05              | 9       | متوسط   |
| 6          | التدريب على مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.           | 3.57            | 1.09              | 10      | متوسط   |
| 13         | معرفة طرق ووسائل جمع البيانات                             | 3.55            | 1.08              | 11      | متوسط   |
| 14         | معرفة كيفية إدارة العلاقات مع الطلبة والعاملين في الجامعة | 3.53            | 1.10              | 12      | متوسط   |
| 5          | معرفة كيفية إدارة واستخدام الوقت بكفاءة.                  | 3.50            | 1.10              | 13      | متوسط   |
| 4          | معرفة كيفية الفهرسة والأرشفة إلكترونياً للوثائق والملفات. | 3.48            | 1.08              | 14      | متوسط   |
| 3          | معرفة كيفية البحث في الانترنت                             | 3.43            | 1.08              | 15      | متوسط   |
|            | الكلي   | 3.63            | 0.82              |         | متوسط   |



يتبين من الجدول (18) أن الفقرات (15,12,11,8) كان درجة حاجتها مرتفعة، وباقي الفقرات كان درجة حاجتها متوسطة، وأكبر حاجة كان للفقرة (تعلم مهارات اللغة الإنجليزية في أداء المهام الوظيفية) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.08)، وكان أقل حاجة للفقرة (معرفة كيفية البحث في الإنترنت) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.43)، وكان التقدير الكلي للاحتياجات التدريبية اللازمة للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم متوسطاً وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.63).

دلت النتائج على أن العاملين في جامعة مؤتة بحاجة ماسة إلى تطويرهم في الكثير من المهارات وإكسابهم العديد من الخبرات والمعارف، وهذا ما أظهرته إستجابات العينة على الفقرات، حيث تنوعت ما بين المرتفعة والمتوسطة، وربما يعزى ذلك لعدم قيام الجامعة بإجراء دراسات علمية مسحية للاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة مؤتة، وربما كانت البرامج التدريبية والدورات تُبنى وفق اجتهادات وتصورات مديري الدوائر، واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (الزعيبي، 1991) والتي أشارت إلى وجود حاجة مرتفعة لتدريب مديري الدوائر والأقسام في الجامعات الأردنية على المهارات الإدارية.

وحصول الفقرة (تعلم مهارات اللغة الإنجليزية في أداء المهام الوظيفية) على أعلى تقدير ربما قد يعزى ذلك إلى أن تعلم مهارات اللغة الإنجليزية بات حاجة ماسة ملحة، ومطلباً أساسياً في الحياة المعاصرة التي تشهد ثورة معلوماتية هائلة، فضلاً عن أن اللغة الإنجليزية أصبحت من أكثر اللغات شيوعاً، وأن الكثير من التقارير والوثائق في المؤسسات يتم كتابتها باللغة الإنجليزية، ولمتابعة ما هو جديد لا بد من متابعة الدوريات والأبحاث العلمية والكتب، والتي يصدر معظمها باللغة الإنجليزية فهي لغة العلم حالياً، فضلاً عن أن الظهور البارز للكمبيوتر والاستخدام المفرط لشبكة الإنترنت زاد أهمية اللغة الإنجليزية بشكل مضطرد، فواجهة المستخدم على الشبكة على الأقل تستخدم اللغة الإنجليزية غالباً.

أما حصول الفقرة (معرفة كيفية البحث في الإنترنت) على أقل تقدير على الرغم من أهميتها، وقد يعزى ذلك إلى أن مهارة البحث في الإنترنت أصبحت من المهارات الأساسية التي ينبغي على العاملين في الجامعة إتقانها وحتى الأفراد بشكل عام، لأن شبكة الإنترنت قد غزت معظم البيوت ولا مفر من تعلمها، فضلاً عن أن الجامعة قد قامت بحوسبة العمل الجامعي، وأن أغلب المراسلات تتم إلكترونياً.

فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعة في التحسين والتطوير الوظيفي إلا أنه ما زال هناك حاجة لتدريب العاملين على العديد من المهارات وإكسابهم الخبرات الجديدة، وهذا ما دل عليه محيىء التقدير الكلي للاحتياجات التدريبية بتقدير متوسط، وربما يعزى ذلك إلى أن التطوير المهني في

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...

رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

الجامعة لم يستند إلى المبادئ الأساسية للتطوير، فحتى يحقق التطوير المهني للأفراد العاملين أهدافه فإن هناك العديد من المبادئ التي ينبغي أن تستند إليها عملية التطوير، فقد أشار (شاهين، 2004) إلى ستة مبادئ أساسية:

أولاً: أن تستند عملية التطوير إلى خطة استراتيجية تتصف بالمرونة وتأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة، ومتطلبات التطوير واستحقاقاته والأهداف التي ينبغي أن يحققها.

ثانياً: أن يتم إشراك الأفراد العاملين في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي ينبغي أن توفرها المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: أن تتصف عملية التطوير بالإستمرارية، بحيث تكون برامج التطوير نابعة من مبدأ التعلم مدى الحياة.

رابعاً: توفير الموارد المالية الخاصة لتنظيم البرامج التدريبية لغايات التطوير المهني، وتعميم ثقافة التطوير وتوضيح العلاقة بينها وبين تطوير التعليم وتطوير المؤسسة وتحقيق الجودة. خامساً: اعتماد استراتيجيات واضحة لتقييم فوائد الاستثمار في عمليات التطوير المهني.

سادساً: إعداد برامج تطوير مهني تتصف بالمصداقية ومعترف بها على أنها مناسبة وضرورية لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

#### التوصيات:

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها فإن الدراسة توصي بالآتي:

1- بناء برامج تدريبية لتأهيل الإداريين العاملين وتطويرهم وتحسين مستواهم الوظيفي، على أن تستند هذه البرامج التدريبية إلى المبادئ الأساسية للتطوير المهني.

2- إجراء مزيد من الدراسات العلمية المسحية لتحديد الاحتياجات الفعلية للإداريين العاملين في جامعة مؤتة.

3- ضرورة رفع مستوى الإداريين العاملين في جامعة مؤتة باللغة الإنجليزية من خلال إلحاقهم بدورات متخصصة.

4- ضرورة إعادة النظر في التقرير السنوي بما يوجه الموظف إلى أوجه القصور لديه، للعمل على تنميتها.

6- تطوير نظام الحوافز المعمول به في الجامعة بما يخلق التنافسية الإيجابية بين العاملين.

## المراجع

أبو وطفة، محمود مرزوق (2002). "واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وسبل تطويره من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، متوفر عبر: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/15016.pdf> بتاريخ 2012/8/4 م.

الأحمد، خالد طه (2004)، إعداد المعلم وتدريبه، منشورات كلية التربية، دمشق.

إدريس، محمد ناجي (1992). الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك.

البداينة، ذياب والقيسي، فايز (2006). جامعة مؤتة، خمسة وعشرون عاماً من العطاء، إصدار خاص بمناسبة احتفالات الجامعة باليوبيل الفضي.

توفيق، عبد الرحمن (2010). تنمية الموارد البشرية- الأدوار الجديدة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة، جمهورية مصر العربية.

حمد، محمد حرب عطية (1988). دراسة تحليلية للأدوار الإدارية واحتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخاطر، فايز (2009)، إستراتيجية التدريب الفعال، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخرشة، موسى بركات (2011). "أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة حالة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الخليفات، عصام عطا الله (2008). "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (دراسة ميدانية)". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الدباغ، عصام عبدالوهاب (2008)، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

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

الزعبي، دلال (1991)، الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

السالم، سالم محمد (1993). التعليم المستمر للمكتبيين، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، 13(4): 32-5.

شاهين، محمد عبد الفتاح (2004). التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله، تم الرجوع بتاريخ 18 نيسان 2012 متوفر عبر: [mshaheen@qou.edu](mailto:mshaheen@qou.edu)

الشلبي، الهام علي (2007). اثر ادارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين (تجربة وكالة الغوث الدولية -الاردن). مجلة جامعة دمشق , المجلد(26)العدد الرابع،2010.

شيبان، أمة اللطيف بنت شرف (1995)، واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، مسقط: معهد الإدارة العامة.

صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، متوفر عبر: [http://www.hrdiscussion. Com /hr1933.htm](http://www.hrdiscussion.Com/hr1933.htm) بتاريخ 10-7-2012م

الصيرفي، محمد (2008)، التدريب الإداري، دار المناهج، عمان.

طوالبة، عماد الدين محمد (2005). "الاحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية لفني الكهراء العاملين في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عبيدات، أحمد تركي (2010). العوامل المؤثرة في التطور الوظيفي في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

عرمان، نزيه (2011). التدريب والاحتياجات التدريبية في وزارة العمل، تقرير، وحدة الدعم الفني، تم

الرجوع بتاريخ 1- 6 - 2012م متوفر عبر: <http://www.mol.pna.ps>

العريزي، عبدالله بن مطر (2007). "تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

العطوي، صالح (2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك:الأردن.

الغامدي، خالد عبدالله (2014). دور التدريب يف رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحه، الباحه، السعودية.

فياض، محمود أحمد وقداة، عيسى يوسف وعليان، رحي مصطفى (2010). مبادئ الإدارة. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

مرسي، محمد (2002)، الإتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسية، القاهرة، دار عالم الكتب.

المطلق، نايف بن مسعود بن سالم (2013). دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

المعشوق، منصور بن عبدالعزيز (2011)، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجي المفهوم والرسالة وعلاقات الإستخدام، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، معهد الإدارة العامة، الرياض.

المغربي، كامل (2007). الإدارة إصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر، عمان.

واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات ...  
رشا تلجي الرشادة، نايل سالم الرشادة

---

نصر، سميحة حسين (2007). دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نوري، منير وكورتل، فريد (2010)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

Dennis, M. W (1995), Preservice In Service and Continuing Professional Development of Education Administration, New York: DAI. (1). 49.

Huiskamp, J (2008). Connections, confidence, and competence: The meaning of professional development for community college support staff personnel . Iowa State University, 2008. 3316199.

Tantranont, nuttiuya (2009). continuing professional development for teachers in Thailand, doctor of philosdphy. university of warwick.