

**التنمية المهنية للهيئة الإدارية  
من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن**

**إعداد**

**أ/ طرفه بنت فهد ناصر شلهوب**

الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن



## التنمية المهنية للهيئة الإدارية

من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

أ/ طرفه بنت فهد ناصر شلهوب\*

### الملخص:

هدفت الدراسة تناول التنمية المهنية للهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي كما اعتمدت الاستبانة كأداة جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهم (١٠٢)، وكان من أبرز النتائج: موافقات بمتوسط حسابي ٣,٤٢ على أن من أهم الأساليب المطبقة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية ما يلي: ١- تهتم الإدارات العليا بتشجيع أعضاء الهيئة الإدارية على التميز والإبداع الوظيفي، تتيح الجامعة الفرص المتكافئة للاشتراك ببرامج التنمية المهنية بين أعضاء الهيئة الإدارية، ٢- موافقات بمتوسط حسابي (٣,٢٨) على أن من أهم آليات تنمية أعضاء الهيئة الإدارية ما يلي: إمكانية حصول الإدارية على نقاط قوة تدعمها في الترقية الاستثنائية بحصولها على (شهادات عليا)، يتم تنمية الإدارية مهنيًا من خلال التدوير الوظيفي بما يتفق مع مهاراتها الوظيفية، ٣- موافقات بمتوسط حسابي (٣,٤٢) على أن من أهم التحديات التي تواجه التنمية المهنية ما يلي: عدم تناسب المسمى الوظيفي مع المهام الفعلية، ضعف فرص القبول لعضو الهيئة الإدارية في برامج معهد الإدارة العامة، ٤- موافقات بمتوسط حسابي (٤,٥٤) على أن من أهم مقترحات تحقيق التنمية المهنية ما يلي: تشكيل لجنة من أعضاء الهيئة الإدارية ذوات الخبرة والكفاءة لدراسة الاحتياجات التدريبية للتنمية المهنية والرفع بها، عقد شراكات مع جهات معتمدة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية المهنية، القيادة، الإدارة، التحديات، المتطلبات.

\* أ/ طرفه بنت فهد ناصر شلهوب: الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي -كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

**المقدمة:**

أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً في خطتها التنموية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م، ص٧١)، والتي نصت على تطوير برامج تدريب القوى العاملة الوطنية، واعتمادها، وتأهيلها بما يواكب المعارف والتقنيات الحديثة، وتعزيز كفاءتها في مختلف المناطق وهذا ما أكدته (رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ص٦٤) عبر استحداث برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية المتمثل في تأسيس إدارة للموارد البشرية في كل جهاز حكومي، والتي من مهامها تقديم الدورات التدريبية لتطوير المهارات والمواهب لرفع إنتاجية الموظف وكفاءته إلى أعلى مستوى.

ويعتبر التعليم العالي من أبرز العوامل الأساسية والتي تسهم في عمليات التغيير والتنمية الشاملة وكذلك من الركائز المهمة التي تساعد على إحداث التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في جميع المجتمعات، وبما أن الجامعات تمثل حجر الأساس للتعليم العالي بمستوياتها المتعددة ومؤسساتها المختلفة، فهي تشكل أحد أهم مصادر تنمية الموارد البشرية التي تحتاجها التنمية الشاملة في جميع جوانبها (العنبي، ٢٠١٨م، ص٣).

وتعد جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من اكبر الجامعات النسائية ولها مكانتها المتميزة محليا وإقليميا وتسعى لتحقيق مكانة علمية متميزة بين الجامعات السعودية والعربية، وتمثل الموارد البشرية فيها تحدياً كبيراً، حيث تعمل جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على رفع كفاءة كوادرها البشرية لتتمكن من تحقيق أهدافها، كما جاء ذلك في (خطتها الاستراتيجية العشرية ٢٠١٤م في غايتها: المهارات والمواهب) والتي تهدف إلى رفع قدرات وكفاءات وتحسين جودة عمل الكوادر البشرية في الجامعة، عن طريق تقديم البرامج التدريبية المتنوعة وذات العلاقة.

من هذا المنطلق تتضح التوجهات الجادة من أجل الارتقاء بكفاءة وفاعلية الموارد البشرية ممثلة بأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الأمر الذي يؤكد أهمية هذه الفئة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث في التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن برامج التنمية المهنية أحد المرتكزات الإدارية التي تؤكد على رفع كفاءة الأداء الإداري لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكون التنمية تمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً لتنمية الموارد البشرية في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية (العصيمي، ٢٠١٨م)، وقد جاء من ضمن توصيات دراسة (الختلان، ٢٠١٣م، ص ١٤٤):

أن تعمل الجامعات السعودية على إيجاد تأهيل مناسب للموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بالجامعة، مع وبرامج تطوير مهني مستمر لموظفي الإدارة. أن تقوم إدارة الجامعات بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية بعقد الورش اللازمة للموظفين بالجامعة.

كما أكدت دراسة (العتيبي، ٢٠١٨م): على أن المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنمية الموارد البشرية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تتمثل في: توفير معايير موضوعية لتقويم الأداء الوظيفي وتوفير برامج تدريبية فعالة ومستمرة بأساليب متنوعة، بينما جاءت المتطلبات التقنية اللازمة لتنمية الموارد البشرية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تتمثل في: تجهيز قاعات التدريب بأحدث وسائل التقنية.

وتشير دراسة (أل مهري ٢٠١٤م) إلى ضعف الاهتمام بالتنمية المهنية الإدارية من خلال غياب الوصف الدقيق للمهام الوظيفية، عمومية معايير تقويم الأداء الوظيفي ومحدودية الدعم المقدم للأفكار الإبداعية لأعضاء الهيئة الإدارية وقلة التنسيق بين الوحدات الإدارية.

وتطرقت (الخطة الاستراتيجية العشرية لجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، ٢٠١٤م، ص ١٩) إلى أن الجامعة "تدرب نسبة كبيرة من الكوادر البشرية على عدد كبير من برامج التدريب المتنوعة، إلا أنها تواجه تحديات من أهمها عدم ملائمة مهارات بعضاً من الكوادر البشرية مع الاحتياجات الوظيفية الفعلية في الجامعة، ووجود أنظمة إدارية غير محفزة لهم، وتدرك الجامعة الاحتياج إلى بناء قدرات بشرية إدارية إلى جانب تطبيق منهجية منظمة لتنمية المواهب في جميع أنحاء الجامعة".

## من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

من هنا وإيماناً بأهمية الدور الذي تقوم به جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تنمية الموارد البشرية متمثلاً في التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات الجامعة، فإنه لا يوجد دراسات تناولت التنمية المهنية للهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بإفادة مكتبة الملك فهد وغيرها من الإفادات.

أسئلة الدراسة: تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟ وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأساليب المطبقة للتنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها؟
- ما آليات التنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها؟
- ما التحديات التي تواجه التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ما مقترحات تحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

**أهداف الدراسة:**

- تعرف أساليب التنمية المهنية المطبقة للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها.
- معرفة آليات التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها.
- الوقوف على التحديات التي تواجه التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها.
- تعرف المقترحات التي تحقق التنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها.

**أهمية الدراسة:**

تنبثق من دور التنمية المهنية للهيئة الإدارية في المؤسسات التعليمية وما تمثله من أهمية لدعم الأداء المتميز إلى جانب مواكبة الاتجاهات الحديثة

والمعاصرة للتنمية المهنية، كما يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الثراء المعرفي المتعلق بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من خلال مقترحات لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية.

كما تتبثق من أهمية أعضاء الهيئة الإدارية ومن أهمية المهام المناطة بهم، وكذلك أهمية الإدارة ودورها الذي تلعبه في المنظمة، حيث تمثل رأس المال البشري والمحرك الحقيقي والفعال في أي منظمة.

قد تساعد نتائج الدراسة في تحديد الأساليب المطبقة والآليات لتنمية الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ومن ثم إمكانية تقييمها من أصحاب الصلاحية لدعم إيجابياتها وتقليص سلبياتها.

يمكن أن تحسن نتائج الدراسة من مستوى التنمية المهنية للهيئة الإدارية لمعرفة تحدياتها ومن ثم الحد منها، ومقترحات تحقيقها.

يمكن أن تفيد هذه الدراسة الهيئة الإدارية في رفع وعيهم بالتنمية المهنية.

### **حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تناول موضوع التنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها.

**الحدود المكانية:** جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

**الحدود البشرية:** قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (معالي رئيسة الجامعة، وكليات الجامعة ومستشاراتها، عميدات الكليات ووكيلاتهن وعميدات العمادات المساندة ووكيلاتهن، رئيسات الأقسام التعليمية ووكيلاتهن، والمراكز والوحدات الإدارية ومشرفي ومدراء العموم).

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤١-١٤٤٢هـ.

### **مصطلحات الدراسة:**

**التنمية المهنية:** هي نظام لتحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات، وتتضمن تنمية القدرات الفردية الضرورية للإنجاز الأمثل للواجبات الوظيفية والمهنية في أثناء الحياة الوظيفية (خليل، ٢٠٠٩م).

**التعريف الإجرائي لـ (التنمية المهنية):** هي عملية تنمية مهارات وقدرات ومعارف إداريات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ورفع كفاءتهم إلى المستوى المرغوب لتحقيق الأهداف.

**قيادات:** ومفردها قائد وقائدة، والقيادة: "عملية التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزه على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (السكرانة، ٢٠٢٠م، ص ١٨).

**التعريف الإجرائي لقيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن:** شاغلات المناصب القيادية الإدارية (معالي رئيسة الجامعة ومستشاراته، وكليات الجامعة، عميدات الكليات ووكيلاتهن، عميدات العمادات المساندة ووكيلاتهن، رئيسات الأقسام التعليمية ووكيلاتهن ومشرفي ومدراء العموم) ويقع عليهم تطبيق سياسات واستراتيجيات وأهداف الجامعة.

### الإطار النظري:

#### تعريف التنمية المهنية:

عُرفت التنمية المهنية بأنها "عملية تغيير تحدث للفرد وتشمل معلوماته ومعارفه وأدائه واتجاهاته، وتسهم في إعداده الإعداد المناسب قبل دخول المهنة، وعليه فإن كل ما يقدم للفرد من إعداد وتدريب يعتبر بداية طريق النمو المهني له، فيما تشكل التنمية المهنية اثناء الخدمة الضمان المؤكد لاستمرار النمو المهني ورفع الكفاءة لهذا الفرد" (العصيمي ٢٠١٦م).

بينما عرف علاقي (٢٠١٨م، ص ٣٩٣) التنمية المهنية بأنها: "العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها التزويد بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من دعم مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح".

ومما سبق يمكن القول: بأن التنمية المهنية عملية مستمرة من التغيير المخطط لها لتطوير مهارات وقدرات ومعارف وطاقات الموظفين الإداريات الكامنة ومواكبة التطورات الحديثة لتمكينهم من رفع مستوى الأداء بهدف مواجهة التحديات المحلية والعالمية وبالتالي جودة الإنتاجية.

#### أهمية التنمية المهنية:

إن المكانة المرموقة للمؤسسات المتقدمة والمتطورة والتي تتسم بجودة في الإنتاجية وبمميزات تنافسية بين نظيراتها لم تصل لها إلا عن طريق القدرات العالية لأفرادها، ومن هذا المنطلق اكتسبت التنمية المهنية أهميتها.



كما أن رأس المال البشري هو أساس قيام بقية عوامل نجاح أي منظمة، فبدون العاملين لن تصل هذه المنظمة إلى تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها ومهما توفرت جميع المعطيات الأخرى من دعم مادي أو بيئة مناسبة فإنها تعتبر عاجزة عن الإنتاج بدون العنصر البشري الذي يشكل رعى النجاح والتقدم والورقة الراحبة لهذه المنظمة وغيرها من المنظمات (المرسومي ٢٠١٧).

في حين أصّلت العامرية (٢٠١٢) أهمية التنمية الإدارية في الإسلام، حيث أكد الدين الإسلامي الحنيف في غير موضع من الكتاب والسنة أهمية التنمية المهنية في الإسلام وفرضيتها على الخلق لأنها تؤدي إلى رفع الإنتاج وترقية مستوى الحياة المعيشي والمساواة بين الناس، قال تعالى: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ [هود آية: ٦١]

وأشار (التويجري ١٤٣٣) إلى أن تنمية العاملين تنتقل بهم من اهتمامات بسيطة ومحدودة كالمشاكل اليومية إلى اهتمامات أكبر واعمل وترمي للمدى البعيد فتطور نظرهم إلى نظرة مستقبلية واتجاههم العملي إلى تخطيط شامل قائم على التشخيص الواقعي للمشكلات بعيدا عن الميل والتحيز، وبذلك يصلون إلى حلول إبداعية وبدائل متعددة، ويشكل هذا التغيير تطوراً للأفراد في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ودوافعهم، وهذا التغيير الذي سوف يشعر العاملين بقدراتهم في مواجهة التحديات، وهذا إثبات على أن تنمية المؤسسات يتطلب تنمية العاملين فيها لأنهم حجر الأساس الذي تستند عليه تنمية الإدارة في تلك المؤسسة، وهنا يظهر لنا أن التنمية المهنية هي عملية إحداث تغيير مقصود شامل لجميع العاملين في المؤسسة وعلى مختلف مستوياتهم لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

### أهداف التنمية المهنية:

تهدف التنمية المهنية إلى إحداث تغييرات ضرورية في جهة أو مؤسسة أو منظمة عن طريق التدخل في كيفية عملها، أو آلية سير العمل لتتمكن من بناء إستراتيجية للرد على المتغيرات والسيطرة عليها، والتأثير فيها والتلاؤم معها، لذا تعتبر عملاً إدارياً منظماً من شأنه القيام بتغيير مخطط هادف لتحولات إيجابية في مجمل عناصر العمل الإدارية في الدولة (العامرية، ٢٠١٢م).

كما تهدف لتحقيق عملية النمو الفردي إذ انها بمثابة أداة نقل للتعليم التنظيمي، فالنمو المهني يساعد الأشخاص على تحقيق أهدافهم المهنية،

والمؤسسات على تلبية حاجاتها في تنمية الموارد البشرية المستقبلية (الخلفان، ٢٠١٣م).

وذكر (غربي، قيرة، بلقاسم، ٢٠٠٧م) أن أهداف التنمية البشرية تنحصر في ثلاث عناصر أساسية هي: رفع وتحسين القدرة في الأداء/ الإنتاجية، رفع وتحسين الجودة/ الفعالية، تحقيق الانتماء، الاستقرار.

**مجالات التنمية المهنية:**

ذكر علاقي (٢٠١٩م) أن لكل مستوى من مستويات الإدارة الثلاثة العليا، الوسطى والإشرافية تصوراً لمجالات التنمية والتطوير المهني وأنه يختلف باختلاف المهام التي تضطلع بها كل إدارة وبما أن البحث يتناول أعضاء الهيئة الإدارية لذا كان من الأنسب تناول الفئة الثالثة من الإدارات وهي الإدارة الإشرافية ومجالاتها: التحفيز، تقويم الأداء، الاتصالات التحريرية، معرفة السلوك الإنساني، تدريب الموظفين، تحديد الأهداف والأولويات، الانضباط، التخطيط والتنظيم، التوجيه والإرشاد، اختيار الأفراد، اتخاذ القرارات، تدريب المرؤوسين.

وتتوسع دائرة التنمية المهنية لتغطي جوانب عدة بينها (دودين ٢٠١٤م، ص٤٢) بالتالي: الجوانب الهيكلية والوظائفية، الجوانب الإنسانية، الجوانب الإجرائية، الجوانب التشريعية، الجوانب البيئية.

مما سبق يظهر بوضوح شمولية عملية التنمية المهنية لجميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية ومنها (أعضاء الهيئة الإدارية) في أي منظمة كانت.

### **مؤشرات التنمية المهنية للمهارات الإدارية:**

فصل (سرحان، ٢٠١٢م) مؤشرات التنمية المهنية والتي تدل عليها كالتالي:

- تحسين ظروف العمل بتوفير مكان وجو عمل مناسبين.
- زيادة كفاءة واندماج أعضاء الهيئة الإدارية خاصة في ظل تحول الإنتاج الكثيف للمواد الخام إلى الإنتاج الكثيف للفكر.
- تعريف أعضاء الهيئة الإدارية الجدد مواقع العمل وقواعده.
- التوجيه المستمر للأعضاء الجدد، أو الأعضاء الذين يتولون مناصب جديدة.
- دعم التغيير الذي من شأنه أعلاء قيمة العمل عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

- إيجاد قواعد متكاملة لمعلومات حديثة وتفصيلية مواكبة لسوق العمل تتسم بالشمولية وتحتوي على تصنيفات للوظائف الحالية ويتم العمل على تحديثها بالتزامن مع ما يستجد من وظائف.
- حث المنظمات والمنشآت على إعداد توصيف للوظائف المعمول بها.
- العناية والاهتمام بمتابعة أثر التدريب لمعرفة مدى الاستفادة الفعلية من البرامج المقدمة من الجهات التدريبية بعد مباشرة الأعمال من قبل المتدربين.
- حث الجهات التدريبية على أن يكون تصميم برامج التدريب على شكل حلقات متصلة من بداية الالتحاق بالخدمة وحتى الخروج منها مما يسمح لعضو الإداري باستمرار تنمية مهاراته الوظيفية وتطوير أدائه.
- التوعية المستمرة بأن التنمية عملية مستمرة.
- تزويد أعضاء الهيئة الإدارية بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية وذلك للكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء.
- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة والمساهمة بالاقتراحات وتطوير النظم وذلك ضمن إطار تحفيزهم على التفكير والإبداع الإداري.
- الاهتمام بالتراخيص اللازمة لمزاولة التنمية والتطوير الإداري.
- التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية للقدرات الإدارية.
- ترسيخ مفاهيم التنمية والتطوير لدى أعضاء الهيئة الإدارية وإتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة.
- تنمية طرق وأساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتشجيع التواصل الإيجابي بين شرائح العاملين بالمنظمة.
- فتح قنوات الاتصال وتسهيل تبادل المعلومات والمعرفة بين إدارات المنظمة. ومعلوم أن التنمية الإدارية تستهدف الارتقاء بالمؤسسة عن طريق العاملين فيها وبما أن التدريب يعتبر نقطة البداية والركيزة الأولى لأي تنمية ناجحة، ولأن هناك تداخل بين التنمية الإدارية والتدريب حيث يعتقد البعض أن كلا العمليتين هما لزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد، لكن هناك خطوط فاصلة بين العمليتين لذا وجب إظهار الفرق بينهما.

### الدراسات السابقة:

- دراسة آل مهري، (٢٠١٤م) هدفت تعرف المعوقات التنظيمية والمادية والفنية، التي تحد من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران من وجهة نظر

الموظفات الإداريات، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريات بجامعة نجران، وبلغ عددهن (١٣٦) موظفة إدارية ولصغر حجم العينة طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي بالاعتماد على الاستبانة إدارة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: موافقة أفراد الدراسة على المعوقات: التنظيمية، المادية، التقنية، لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق). وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: ضرورة إيجاد دليل خاص بالوصف الوظيفي والمهام الوظيفية والإجراءات المالية والإدارية. ضرورة إيجاد دليل خاص بالوصف الوظيفي والمهام الوظيفية والإجراءات المالية والإدارية. ضرورة ربط تقييم الأداء بالحوافز والحاجات التدريبية للموظفات الإداريات. وضع ميزانية كافية للبرامج التدريبية. أهمية إطلاع الموظفة الإدارية بالجامعة على نتيجة تقييم الأداء الوظيفي. وتحديد مسارات التطوير لها. وضع آلية لمتابعة الأجهزة والتجهيزات بالجامعة وتقييمها. التنوع في استخدام الأساليب التدريبية. تحديث الأنظمة واللوائح الخاصة بتنمية الموارد البشرية في الجامعة. أهمية التدريب الدوري للموظفات الإداريات، وتقديم الدعم اللازم.

- دراسة فولر (Fuller, 2015) هدفت الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاومة العاملين للتدريب والتنمية في سياق النظرية المعرفية الاجتماعية والسلوك البشري، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعة تاريخية خاصة بالسود، واشتملت عينة الدراسة على (١٠) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين في الدعم من جامعة تاريخية خاصة بالسود، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الوصفي النوعي القائم على المقابلات الشخصية شبه المنظمة التي تم إجرائها مع المشاركين في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تلعب الثقافة التنظيمية دور هام وحيوي في تعزيز ونجاح التدريب والتنمية المهنية للعاملين في الجامعات، يساعد توفير التمويل والإشراف للإداريين في تحسين النظام الذي يوفر للعاملين مزيد من الفرص لحضور برامج التدريب والتنمية المهنية، تساعد مراجعة المشرفين للسياسات الجامعية وتعزيز المعاملة والمساواة العادلة في تحسين برامج التنمية المهنية الحالية للإداريين في الجامعة، أشار الإداريين إلى وجود مستوى

من عدم الإنصاف فيما يتعلق بالقدرة على حضور برامج التدريب والتنمية المهنية بسبب المستوى الوظيفي لهم بافتراض أن أعضاء هيئة التدريس والمشرفين قادرين على الحصول على التدريب والتنمية المهنية بشكل أكثر سهولة.

- دراسة إيرلي (Early, 2015) هدفت الكشف عن تصورات القيادات فيما يتعلق بالتدريب والتنمية والعوامل التي تسهم في نجاح كل من التدريب والتنمية في التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من نواب الرؤساء والعمداء في مؤسسات التعليم العالي في ولاية ميريلاند الأمريكية، واشتملت عينة الدراسة على (١٠) من نواب الرؤساء والعمداء في مؤسسات التعليم العالي في ولاية ميريلاند، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المقابلات الشخصية المباشرة والمسجلة صوتياً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تصورات لدى القيادات الجامعية حول أن التدريب والتنمية للعاملين عملية غير منظمة وقائمة على رد الفعل، وجود أفكار لدى القيادات حول تركيز عملية التدريب والتنمية الناجحة على الطلاب وضمان التركيز المؤسسي على البقاء والمشاركة والنجاح لدى الطلاب، تعتبر القيادة من أكثر العوامل تأثيراً على التطبيق الناجح لعملية التدريب والتنمية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، لا تعتبر عملية التدريب والتنمية للعاملين من الأولويات في مؤسسات التعليم العالي كما لا تدرك القيادات بشكل كامل الأثر المتعلق بعملية التدريب والتنمية على الأداء المؤسسي.

- دراسة الدخيل (٢٠١٧م) هدفت تعرف واقع إدارة الموارد البشرية في إدارة المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد تحليل الوظائف وتصميمها ووصفها، تخطيط الموارد البشرية استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها، الرواتب والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي وتعرف الممارسات الاستراتيجية المدعي لأداء إدارة الموارد البشرية مدخلا لتحقيق التنافسية بين إدارة المناطق التعليمية وتحديد معوقات تطوير أداء إدارة الموارد البشرية مدخلا لتحقيق التنافسية بين إدارات المناطق التعليمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة تغزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، إدارة المنطقة التعليمية، التدريب في مجال إدارة الموارد البشرية)، واستعراض أبرز النماذج

- العالمية الناجحة في إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم العام، ثم تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية مدخلا لتحقيق التنافسية بين إدارات المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة العتيبي (٢٠١٨م) هدفت تعرف متطلبات تنمية الموارد البشرية للموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك من خلال تعرف المتطلبات (المادية، البشرية، التنظيمية والتقنية) اللازمة لتنمية الموارد البشرية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الموظفات الإداريات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٥) موظفة إدارية، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: موافقة أفراد الدراسة على المتطلبات: (المادية، البشرية، التنظيمية، التقنية) اللازمة لتنمية الموارد البشرية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الموظفات الإداريات بدرجة (موافق).
- دراسة العصيمي، (٢٠١٨م) هدفت تعرف واقع برامج التنمية المهنية المقدمة للموظفات الإداريات بمدارس البنات بمدينة الرياض ومعوقات برامج التنمية المهنية للموظفات الإداريات في مدارس التعليم العام، وتعرف سبل التغلب على معوقات التنمية المهنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. حيث توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على واقع برامج التنمية المهنية للموظفات الإداريات في مدارس الرياض. تقوم العلاقة بين المتدربات والقائمين بالتدريب في برامج التنمية المهنية على الاحترام المتبادل. يتمتع مدربي الدورات في برامج التنمية المهنية بشخصيات إيجابية تساعدهم على توصيل المعلومات. تشجع برامج التنمية المهنية المقدمة على النمو والارتقاء المهني للموظفات الإداريات. مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على معوقات برامج التنمية المهنية للموظفات الإداريات في مدارس التعليم العام وكان أبرزها: لا يوجد معايير لقياس الاحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات أثناء التدريب وبعد التدريب. مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على سبل التغلب على معوقات برامج التنمية المهنية للموظفات الإداريات في مدارس الرياض من أبرزها: مراعاة اختيار التوقيت المناسب للموظفات الإداريات الراغبات في

التدريب المهني. إعداد خطة متكاملة للتدريب. تطبيق أساليب حديثة في برامج التنمية المهنية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النقاط التالية: بناء الإطار النظري، تصميم أداة الدراسة (الإستبانة)، اختيار منهج الدراسة، تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي (المسحي) وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وتسهم بوصفها بدقة.

**مجتمع الدراسة وعينته:** تكوّن مجتمع الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (معالي رئيسة الجامعة، وكليات الجامعة ومستشاراتها، عميدات الكليات ووكيلاتهن وعميدات العمادات المساندة ووكيلاتهن، رئيسات الأقسام التعليمية والمراكز والوحدات الإدارية ومشرفي ومدراء العموم)، واللاتي بلغ عددهن حسب الإحصائية بتاريخ ١٦/٩/٢٠٢٠م الموافق ٢٨/١/١٤٤٢هـ (١٠٢) قائدة، استجابت منهن (٨٠) قائدة بنسبة (٧٨%) من المجتمع الأصلي.

**أداة الدراسة:** أداة جمع البيانات اللازمة من المستجيبين هي الاستبانة، نظراً لإمكانية الاعتماد عليها في مسح وتشخيص واقع المشكلة من ناحية، بالإضافة إلى أنها تجيب على تساؤلات هذه الدراسة من ناحية أخرى. وتم تصميم استبانة تعكس أهداف هذه الدراسة.

#### صدق أداة الدراسة:

**أولاً- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وبمراجعة أدبياتها التربوية ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين وفي ضوء آراء المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم المحكمون ملاحظات أفادت الباحثة في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورتها النهائية ملحق (٧)، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

**ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب

معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضح ذلك الجداول التالية ذات الأرقام (١٧، ١٦، ١٥، ١٤، ١٣):

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "الأساليب المطبقة للتنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٨١٢	٦	**٠,٧٦٧
٢	**٠,٨٢٤	٧	**٠,٧٩٠
٣	**٠,٥٨٢	٨	**٠,٦٥٣
٤	**٠,٧٧٧	٩	**٠,٨٠٥
٥	**٠,٧٩٢	١٠	**٠,٦٩٨

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "آليات التنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٧١	٧	**٠,٨٠٢
٢	**٠,٨١٠	٨	**٠,٧٧٣
٣	**٠,٦٦٢	٩	**٠,٨٨٥
٤	**٠,٦٩٢	١٠	**٠,٨٢٧
٥	**٠,٧٢٧	١١	**٠,٦٧٥
٦	**٠,٧٦٤	١٢	**٠,٧٣٩

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "التحديات التي تواجه التنمية المهنية للهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٤٦	٧	**٠,٨٥١
٢	**٠,٧١٥	٨	**٠,٤٨١
٣	**٠,٦٦٩	٩	**٠,٧٦٨
٤	**٠,٥١٢	١٠	**٠,٦١٧
٥	**٠,٧٦٧	١١	**٠,٥٧٩
٦	**٠,٧٢٧	١٢	**٠,٥٧١



جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور  
"مقترحات تحقيق التنمية المهنية للهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٦٨	٧	**٠,٧٥٧	١
**٠,٦٦٨	٨	**٠,٦٨٧	٢
**٠,٦٥٩	٩	**٠,٧٢٠	٣
**٠,٦٣٣	١٠	**٠,٧٢٨	٤
**٠,٦٨٣	١١	**٠,٦٩٩	٥
--	--	**٠,٨٦٨	٦

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
٠,٩١٢	١٠	الأساليب المطبقة للتنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
٠,٩٣٠	١٢	آليات التنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها
٠,٨٧٥	١٢	التحديات التي تواجه التنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٠,٨٧٥	١١	مقترحات تحقيق التنمية المهنية للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٠,٨٤٩	٤٥	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (٥) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (٠,٨٧٥-٠,٩٣٠)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (٠,٨٤٩)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

## عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما الأساليب المطبقة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور (الأساليب المطبقة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) والجدول الآتي رقم (٦) يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

جدول (٦) استجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور الأساليب المطبقة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارة	درجة الموافقة													
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		أوافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٩	تهتم الإدارات العليا بتشجيع أعضاء الهيئة الإدارية على التميز والإبداع الوظيفي	٢	٢,٥	٤	٥	٨	١٠	٤٤	٥٥	٢٢	٢٧,٥	٤,٠٠	٠,٩٠	١	أوافق
٢	تتيح الجامعة الفرص المتكافئة للاشتراك ببرامج التنمية المهنية بين أعضاء الهيئة الإدارية.	٦	٧,٥	٢	٢,٥	١٠	١٢,٥	٤٦	٥٧,٥	١٦	٢٠	٣,٨٠	١,٠٤	٢	أوافق
٤	تمتاز برامج التنمية المهنية الموجهة للهيئة الإدارية بالتنوع	٠	٠	٦	٧,٥	٢٢	٢٧,٥	٤٢	٥٢,٥	١٠	١٢,٥	٣,٧٠	٠,٧٩	٣	أوافق
١	توجد آلية واضحة للترشح والتسجيل في برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية على حد سواء.	٨	١٠	٨	١٠	١٤	١٧,٥	٣٢	٤٠	١٨	٢٢,٥	٣,٥٥	١,٢٣	٤	أوافق
٥	يتم تقديم التدريب المهني الملائم لمواكبة تطورات التكنولوجيا في المجال	٦	٧,٥	١٢	١٥	١٢	١٥	٣٨	٤٧,٥	١٢	١٥	٣,٤٨	١,١٥	٥	أوافق

م	العبارة	درجة الموافقة													
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق بشدة							
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
	الإداري														
٨	التحفيز على الاستفادة من برامج التنمية المهنية المجانية ك(الثرائي) من خلال نقاط قوة تحسب ضمن تقييم الأداء الوظيفي.	٢	٢,٥	١٢	١٥	٢٦	٣٢,٥	٣٠	٣٧,٥	١٠	١٢,٥	٣,٤٣	٠,٩٨	٦	أوافق
٦	يتم تقديم التدريب الملائم عن بعد لتنمية الهيئة الإدارية مدعم باختبارات مقننة معتمده للترقية	٨	١٠	١٤	١٧,٥	٢٤	٣٠	٢٤	٣٠	١٠	١٢,٥	٣,١٨	١,١٧	٧	أوافق إلى حد ما
٧	يتم التنسيق بين برامج التنمية المهنية والتدريب والاحتياج التدريبي لأعضاء الهيئة الإدارية وفقا لطبيعة المهام والعمل والتخصص العلمي	٨	١٠	١٤	١٧,٥	٢٤	٣٠	٢٦	٣٢,٥	٨	١٠	٣,١٥	١,١٤	٨	أوافق إلى حد ما
٣	يشارك أعضاء الهيئة الإدارية في وضع خطة برامج التنمية المهنية الموجهة لهن	٢	٢,٥	٢٤	٣٠	٣٤	٤٢,٥	١٤	١٧,٥	٦	٧,٥	٢,٩٨	٠,٩٤	٩	أوافق إلى حد ما
١٠	تتوفر برامج تنمية مهنية تهتم بتعزيز الصحة النفسية لدى أعضاء الهيئة الإدارية	٤	٥	٢٦	٣٢,٥	٢٦	٣٢,٥	١٦	٢٠	٨	١٠	٢,٩٨	١,٠٧	١٠	أوافق إلى حد ما
															أوافق
															المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) ما يلي:

- هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور (الأساليب المطبقة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) حيث يشمل المحور (١٠) فقرات، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجة موافقة تتراوح ما بين (موافق إلى حد ما/ موافق) على أداة الدراسة، حيث تراوحت

متوسطاتهم الحسابية من (٢,٩٨ إلى ٤,٠٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق إلى حد ما/ موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

- كشفت متوسطات المحور عن مستويات إجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (٩) والتي نصها (تهتم الإدارات العليا بتشجيع أعضاء الهيئة الإدارية على التميز والإبداع الوظيفي) بالمرتبة الأولى وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وتفسير ذلك أن الإدارات العليا لا تتمسك بالروتين والتعقيدات الإدارية القديمة، وتعطي مساحات من المرونة في أداء مهام العمل بشكل يتميز بالتجديد والتغيير بما يصب في مصلحة العمل.

- يليها العبارة رقم (٢) والتي نصها (تتيح الجامعة الفرص المتكافئة للاشتراك ببرامج التنمية المهنية بين أعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٠٤)، وتفسير ذلك هناك مبدأ العدالة والشفافية في اختيار جميع الاعضاء في برامج التدريب والتأهيل على أحدث المهارات الادارية في العمل.

- ثم جاءت العبارة رقم (٤) والتي نصها (تمتاز برامج التنمية المهنية الموجهة للهيئة الإدارية بالتنوع) بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وتفسير ذلك أن الإدارات العليا للجامعة حريصة على التميز باستمرار وتنويع البرامج الموجهة لأعضاء الهيئة الإدارية لتناسب مع كافة الاحتياجات.

- وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (١) والتي نصها (توجد آلية واضحة للترشح والتسجيل في برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية على حد سواء) بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (١,٢٣)، بينما تلتها العبارة رقم (٥) والتي نصها (يتم تقديم التدريب المهني الملائم لمواكبة تطورات التكنولوجيا في المجال الإداري) بالمرتبة الخامسة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري

- (١,١٥)، وتفسير ذلك أن الإدارات العليا حريصة على توطين التقنية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية المهنية الموجهة للإداريين.
- كما جاءت العبارة رقم (٨) والتي نصها (التحفيز على الاستفادة من برامج التنمية المهنية المجانية ك(إثرائي) من خلال نقاط قوة تحسب ضمن تقييم الأداء الوظيفي) بالمرتبة السادسة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (٠,٩٨). وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصها (يتم تقديم التدريب الملائم عن بعد لتنمية الهيئة الإدارية مدعم باختبارات مقننة معتمده للترقية) بالمرتبة السابعة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (١,١٧)، وتفسير ذلك أن الإدارات العليا حريصة على وجود تنسيق بين ظروف عمل الإداريين وبين اكتسابهم التدريب والتأهيل المستمر عن بعد أثناء الخدمة.
- بينما تلتها العبارة رقم (٧) والتي نصها (يتم التنسيق بين برامج التنمية المهنية والاحتياج التدريبي لأعضاء الهيئة الإدارية وفقا لطبيعة المهام والعمل والتخصص العلمي) بالمرتبة الثامنة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (١,١٤)، كما جاءت العبارة رقم (٣) والتي نصها (يشارك أعضاء الهيئة الإدارية في وضع خطة برامج التنمية المهنية الموجهة لهن) بالمرتبة التاسعة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وتفسير ذلك أهمية إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة الإدارية في إبداء مقترحاتهن عند وضع الخطط التنموية بالجامعة وفقاً لاحتياجاتهن الفعلية.
- كما جاءت العبارة رقم (١٠) والتي نصها (تتوفر برامج تنمية مهنية تهتم بتعزيز الصحة النفسية لدى أعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة العاشرة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٠٧)، وتفسير ذلك أن هناك حرص من جانب الإدارات العليا أن يتمتع أعضاء الهيئة الإدارية بتوازن نفسي أثناء ممارستهم العمل والتكيف عن بيئة العمل والمهام الموكلة إليهم والإحساس بالرضا الكامل.

نستخلص مما سبق أن المتوسط لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (الأساليب المطبقة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) قد بلغ (٣,٤٢ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة، كما أن أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن موافقات على أن من أهم الأساليب المطبقة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ما يلي: تهتم الإدارات العليا بتشجيع أعضاء الهيئة الإدارية على التميز والإبداع الوظيفي، تتيح الجامعة الفرص المتكافئة للاشتراك ببرامج التنمية المهنية بين أعضاء الهيئة الإدارية، تمتاز برامج التنمية المهنية الموجهة للهيئة الإدارية بالتنوع، توجد آلية واضحة للترشح والتسجيل في برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية على حد سواء، يتم تقديم التدريب المهني الملائم لمواكبة تطورات التكنولوجيا في المجال الإداري، التحفيز على الاستفادة من برامج التنمية المهنية المجانية ك(إثرائي) من خلال نقاط قوة تحسب ضمن تقييم الأداء الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العصيمي، ٢٠١٨م): (واقع برامج التنمية المهنية المقدمة للموظفات الإداريات بمدارس البنات بمدينة الرياض) التي توصلت إلى أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على واقع برامج التنمية المهنية للموظفات الإداريات في مدارس الرياض.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما آليات تنمية أعضاء الهيئة الإدارية في

**جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور (آليات تنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) والجدول الآتي رقم (٧) يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة  
على عبارات محور: آليات تنمية أعضاء الهيئة الإدارية  
في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبرة	درجة الموافقة													
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٥	إمكانية حصول الموظفة الإدارية على نقاط قوة تدعمها في الترقيّة الاستثنائية بحصولها على مؤهل علمي أعلى (شهادات عليا).	٨	١٠	٦	٧,٥	١٦	٢٠	٣٢	٤٠	١٨	٢٢,٥	٣,٥٨	١,٢١	١	أوافق
٣	يتم ربط حصول الموظفة الإدارية على الترقيّة بحضورها لبرامج التنمية المهنية المعتمدة	٨	١٠	٨	١٠	١٦	٢٠	٣٠	٣٧,٥	١٨	٢٢,٥	٣,٥٣	١,٢٣	٢	أوافق
١١	تتاح الفرصة لأعضاء الهيئة الإدارية لتقييم برامج التنمية المهنية التدريبية بشفافية.	٢	٢,٥	٨	١٠	٣٠	٣٧,٥	٣٠	٣٧,٥	١٠	١٢,٥	٣,٤٨	٠,٩٣	٣	أوافق
١٠	يتم تنمية الموظفة الإدارية مهنيًا من خلال التثوير الوظيفي بما يتفق مع مهاراتها الوظيفية	١٠	١٢,٥	٨	١٠	٨	١٠	٤٦	٥٧,٥	٨	١٠	٣,٤٣	١,١٩	٤	أوافق
٩	تتيح الإدارة العليا التمكين القيادي لأعضاء الهيئة الإدارية المتميزات بالجامعة في ضوء أطر حوكمة واضحة	٦	٧,٥	١٤	١٧,٥	١٦	٢٠	٣٢	٤٠	١٢	١٥	٣,٣٨	١,١٦	٥	أوافق إلى حد ما
٤	تعقد دورات معتمدة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الجامعة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.	٤	٥	١٢	١٥	٢٨	٣٥	٢٨	٣٥	٨	١٠	٣,٣٠	١,٠١	٦	أوافق إلى حد ما

## من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق				لا أوافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
أوافق إلى حد ما	٧	١,٢٩	٣,٢٨	٢٠	١٦	٣٢,٥	٢٦	١٠	٨	٣٠	٢٤	٧,٥	٦	ترشيح الموظفة الإدارية لقاءات التنمية المهنية المنعقدة في جامعات أخرى للاستفادة من تبادل الخبرات	٦
أوافق إلى حد ما	٨	٠,٩١	٣,٢٣	١٠	٨	٢٢,٥	١٨	٥٠	٤٠	١٥	١٢	٢,٥	٢	فتح بوابة إلكترونية على موقع الجامعة للمستفيدات من برامج التنمية المهنية للمشاركة بالآراء والاقتراحات	١٢
أوافق إلى حد ما	٩	١,٠٣	٣,١٨	١٢,٥	١٠	٢٠	١٦	٤٥	٣٦	١٧,٥	١٤	٥	٤	يتم تقديم برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية بناء على دراسات فعلية لاحتياجاتهن التدريبية	١
أوافق إلى حد ما	١٠	١,٠٦	٣,١٣	١٠	٨	٢٧,٥	٢٢	٣٢,٥	٢٦	٢٥	٢٠	٥	٤	تعقد اللقاءات الدورية مع أعضاء الهيئة الإدارية لتعرف احتياجاتهن للتنمية المهنية.	٢
أوافق إلى حد ما	١١	١,٢١	٣,٠٥	٧,٥	٦	٤٢,٥	٣٤	٧,٥	٦	٣٢,٥	٢٦	١٠	٨	الاستفادة من برامج وتجارب الجامعات العالمية في تنمية أعضاء الهيئة الإدارية مهنيًا	٧
أوافق إلى حد ما	١٢	١,٢٠	٢,٨٥	١٠	٨	٢٠	١٦	٣٠	٢٤	٢٥	٢٠	١٥	١٢	تستفيد الجامعة من أعضاء الهيئة الإدارية ذوات الخبرة المتميزة عن طريق نظام الإعارة والندب.	٨
أوافق إلى حد ما		٠,٨٥	٣,٢٨	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) ما يلي:

- يوجد تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور (آليات تنمية أعضاء الهيئة الإدارية في



جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) حيث يشمل المحور (١٢) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجة موافقة تتراوح ما بين (موافق إلى حد ما/ موافق) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢,٨٥ إلى ٣,٥٨) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق الى حد ما/ موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

- كشفت متوسطات المحور عن مستويات إجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (٥) والتي نصها (إمكانية حصول الموظفة الإدارية على نقاط قوة تدعمها في الترقية الاستثنائية بحصولها على مؤهل علمي أعلى: شهادات عليا) بالمرتبة الأولى وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٢١)، وتفسير ذلك أن الإدارات العليا تسعى دائما لتحقيق الترقى المهني لأعضاء الهيئة الإدارية من خلال تحفيزهم على نيل شهادات دراسية أعلى من الحالية وفتح المجال للترقى لأعلى المناصب وفقا لذلك.

- يليها العبارة رقم (٣) والتي نصها (يتم ربط حصول الموظفة الإدارية على الترقية بحضورها لبرامج التنمية المهنية المعتمدة) بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,٢٣)، وتفسير ذلك البرامج المهنية المكثفة تكسب الموظفين خبرات مهنية ومهارية في العمل وأداء المهام وفقاً لآليات تقنية وتكنولوجية حديثة وتمكنهم من التغلب على صعوبات العمل.

- ثم جاءت العبارة رقم (١١) والتي نصها (تتاح الفرصة لأعضاء الهيئة الإدارية لتقييم برامج التنمية المهنية التدريبية بشفافية) بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وتفسير ذلك أن هناك مناخ ديمقراطي يسمح للمتدربين من أعضاء الهيئة الإدارية بنقد العملية التدريبية بداية من المدرب ومرورا بالبيئة التدريبية من قاعات وأدوات وأجهزة وحقائب وأنشطة تدريبية وهكذا، ورصد مميزاتها ونواحي القصور فيها بشفافية واضحة عن طريق الاستبيان (استمارة تقييم) المقدم للمتدربة من عضو الهيئة الإدارية في نهاية البرنامج التدريبي.

- وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (١٠) والتي نصها (يتم تنمية الموظفة الإدارية مهنيًا من خلال التدوير الوظيفي بما يتفق مع مهاراتها الوظيفية) بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,١٩)، وتفسير ذلك أن هناك علاقة طردية بين مستوى مهارات الموظفة الإدارية ومدى إتقانها لها وبين الفرص الوظيفية الأخرى المتاحة أمامها.
- بينما تلتها العبارة رقم (٩) والتي نصها (تتيح الإدارة العليا التمكين القيادي لأعضاء الهيئة الإدارية المتميزات بالجامعة في ضوء أطر حوكمة واضحة) بالمرتبة الخامسة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,١٦)، كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي نصها (تعد دورات معتمدة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الجامعة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة) بالمرتبة السادسة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٠١). وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصها (ترشیح الموظفة الإدارية لحضور لقاءات التنمية المهنية المنعقدة في جامعات أخرى للاستفادة من تبادل الخبرات) بالمرتبة السابعة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,٢٩)، وتفسير ذلك أن القيادات حريصة على التنمية المهنية للإداريات سواء داخل الجامعة أو في الجامعات الأخرى.
- بينما تلتها العبارة رقم (١٢) والتي نصها (فتح بوابة إلكترونية على موقع الجامعة للمستفيدات من برامج التنمية المهنية للمشاركة بالأراء والاقتراحات) بالمرتبة الثامنة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (٠,٩١)، كما جاءت العبارة رقم (١) والتي نصها (يتم تقديم برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية بناء على دراسات فعلية لاحتياجاتهن التدريبية) بالمرتبة التاسعة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (١,٠٣)، وتفسير ذلك أن هذا مؤشر حرص من إدارات الجامعة لرصد ما تحتاجه الموظفات الإداريات باستمرار ومن ثم التخطيط للبرامج التدريبية المناسبة لذلك وفقا لأولويات العمل والجدول الزمني المتناسب مع ظروف عملهن.

- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها (تعقد اللقاءات الدورية مع أعضاء الهيئة الإدارية للتعرف على احتياجاتهن للتنمية المهنية (بالمرتبة العاشرة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,١٣) وانحراف معياري (١,٠٦)، كما جاءت العبارة رقم (٧) والتي نصها (الاستفادة من برامج وتجارب الجامعات العالمية في تنمية أعضاء الهيئة الإدارية مهنيًا) بالمرتبة الحادية عشر وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (١,٢١)، وتفسير ذلك أن هناك محدودية الاطلاع على التجارب العالمية الناجحة للاستفادة من نتائجها في مجال التطوير المهني لأداء أعضاء الهيئة الإدارية.
- وجاءت العبارة رقم (٨) والتي نصها (تستفيد الجامعة من أعضاء الهيئة الإدارية ذوات الخبرة المتميزة عن طريق نظام الإعارة والندب أي الاستقطاب) بالمرتبة الثانية عشر وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,٢٠)، وتفسير ذلك أن الجامعة قد تلجأ أحياناً إلى إرسال الكوادر البشرية من أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعة إلى جهات أخرى للاستفادة من خبراتهن في تطوير آليات العمل الإداري.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (آليات تنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) قد بلغ (٣,٢٨ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق إلى حد ما) بالنسبة لأداة الدراسة، كما أن أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن موافقات على أن من أهم آليات تنمية أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ما يلي: إمكانية حصول الموظفة الإدارية على نقاط قوة تدعمها في الترقية الاستثنائية بحصولها على مؤهل علمي أعلى (شهادات عليا)، يتم ربط حصول الموظفة الإدارية على الترقية بحضورها لبرامج التنمية المهنية المعتمدة، تتاح الفرصة لأعضاء الهيئة الإدارية لتقييم برامج التنمية المهنية التدريبية بشفافية، يتم تنمية الموظفة الإدارية مهنيًا من خلال التدوير الوظيفي بما يتفق مع مهاراتها الوظيفية.

تتفق نتيجة السؤال الثاني مع نتيجة دراسة (آل مهري، ٢٠١٤م) "معوقات تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات في جامعة نجران، التي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: موافقة أفراد الدراسة على المعوقات: التنظيمية،

المادية، التقنية، لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق). ومع نتيجة دراسة (العصيمي، ٢٠١٨م): "واقع برامج التنمية المهنية المقدمة للموظفات الإداريات بمدارس البنات بمدينة الرياض". التي توصلت إلى أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على معوقات برامج التنمية المهنية للموظفات الإداريات في مدارس التعليم العام وكان أبرزها: لا يوجد معايير لقياس الاحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات أثناء التدريب وبعد التدريب.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة على عبارات محور: (التحديات التي تواجه التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) والجدول الآتي رقم (٨) يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة على عبارات

محور: التحديات التي تواجه التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبرة	م		
				أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق				لا أوافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
أوافق	١	١,٠٩	٣,٦٥	٢٧,٥	٢٢	٢٧,٥	٢٢	٣٠	٢٤	١٢,٥	١٠	٢,٥	٢	٥	قلة الفعاليات والملتقيات الخاصة بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية.
أوافق	٢	٠,٨٦	٣,٦٣	١٥	١٢	٤٠	٣٢	٤٠	٣٢	٢,٥	٢	٢,٥	٢	١١	ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية
أوافق	٣	١,٠٣	٣,٦٠	٢٥	٢٠	٢٢,٥	١٨	٤٢,٥	٣٤	٧,٥	٦	٢,٥	٢	٣	عدم تناسب المسمى الوظيفي مع المهام الفعلية المسندة لعضو الهيئة الإدارية
أوافق	٤	١,١٩	٣,٥٨	٢٧,٥	٢٢	٢٧,٥	٢٢	٢٥	٢٠	١٥	١٢	٥	٤	٨	ضعف فرص القبول لعضو الهيئة الإدارية في برامج معهد الإدارة العامة
أوافق	٥	١,١٠	٣,٥٥	٢٢,٥	١٨	٣٠	٢٤	٣٢,٥	٢٦	١٠	٨	٥	٤	٧	ضعف المخصصات الداعمة لعمليات التنمية المهنية لأعضاء الهيئة

م	العبارة	درجة الموافقة													
		أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
	الإدارية														
٦	عدم وضوح إجراءات الترشيح لبعض برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية	٦	أوافق	١,١٧	٣,٥٥	٢٧,٥	٢٢	٢٥	٢٠	٢٥	٢٠	٢٠	١٦	٢,٥	٢
٩	ضعف التنمية المهنية المخصصة للجدارات الإدارية والموجهة لمهام وظيفية معينة.	٧	أوافق إلى حد ما	١,٠٠	٣,٤٠	١٥	١٢	٣٠	٢٤	٣٧,٥	٣٠	١٥	١٢	٢,٥	٢
٤	يستخدم التدوير الوظيفي بطريقة لا تحقق أهداف التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية	٨	أوافق إلى حد ما	٠,٩٦	٣,٣٣	١٠	٨	٣٢,٥	٢٦	٤٢,٥	٣٤	١٠	٨	٥	٤
٢	تفتقر الموظفة الإدارية لوجود وصف وظيفي للمهام التي تمارسها	٩	أوافق إلى حد ما	١,٢٩	٣,٢٥	٢٢,٥	١٨	٢٢,٥	١٨	٢٠	١٦	٢٧,٥	٢٢	٧,٥	٦
١٠	تدنى مستوى الرضى عن برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية	١٠	أوافق إلى حد ما	٠,٩٣	٣,٢٠	٧,٥	٦	٣٠	٢٤	٤٠	٣٢	٢٠	١٦	٢,٥	٢
١٢	ضعف اهتمام القيادات بدور التنمية المهنية في تحسين أداء أعضاء الهيئة الإدارية	١١	أوافق إلى حد ما	١,١٧	٣,٢٠	١٥	١٢	٢٥	٢٠	٣٥	٢٨	١٥	١٢	١٠	٨
١	قصور الأهداف الاستراتيجية لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعة	١٢	أوافق إلى حد ما	١,٠٥	٣,١٠	١٢,٥	١٠	١٧,٥	١٤	٤٢,٥	٣٤	٢٢,٥	١٨	٥	٤
	المتوسط الحسابي العام		أوافق	٠,٧٠	٣,٤٢										

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) ما يلي:

- هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور (التحديات التي تواجه التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) حيث يشمل المحور (١٢) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجة موافقة تتراوح ما بين (موافق إلى حد ما/ موافق) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٣,١٠ إلى ٣,٦٥) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج

الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق إلى حد ما/ موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

- كشفت متوسطات المحور عن مستويات إجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (٥) والتي نصها (قلة الفعاليات والملتقيات الخاصة بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة الأولى وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٠٩)، وتفسير ذلك ربما يعود أن غالبية الفعاليات والملتقيات الخاصة قد تكون مخصصة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن الاهتمام بفعاليات الإداريات تأتي بعدها.

- يليها العبارة رقم (١١) والتي نصها (ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٨٦)، وتفسير ذلك ربما يعود إلى أن ضعف الاهتمام بشكل عام بالثقافة التنظيمية، وقد يكون بسبب مهارات أعضاء الهيئة الإدارية العالية.

- ثم جاءت العبارة رقم (٣) والتي نصها (عدم تناسب المسمى الوظيفي مع المهام الفعلية المسندة لعضو الهيئة الإدارية) بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٣)، وتفسير ذلك ربما يعود إلى المسميات التقليدية للوظائف الإدارية التي يعين عليها الإداريات وعدم مواكبتها لمستجدات المهام الإدارية في المؤسسات الجامعية.

- وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٨) والتي نصها (ضعف فرص القبول لعضو الهيئة الإدارية في برامج معهد الإدارة العامة) بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,١٩)، ويعزى ذلك ربما لكثرة عدد أعضاء الهيئة الإدارية مقارنة بعدد برامج الإدارة العامة المتاحة حالياً.

- بينما تلتها العبارة رقم (٧) والتي نصها (ضعف المخصصات الداعمة لعمليات التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة الخامسة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (١,١٠)، وتفسير ذلك قد يكون

- بسبب الحرص عند التعامل مع المخصصات المالية المدرجة في الخطط المالية السنوية للجامعة والكليات التابعة لها.
- كما جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصها (عدم وضوح إجراءات الترشيح لبعض برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة السادسة وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (١,١٧)، وتفسير ذلك قد يكون ضعف الشفافية في هذه الإجراءات. وجاءت العبارة رقم (٩) والتي نصها (ضعف التنمية المهنية المخصصة للجدارات الإدارية والموجهة لمهام وظيفية معينة) بالمرتبة السابعة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (١,٠٠)، وتفسير ذلك ربما يرجع إلى أن غالبية برامج التنمية المهنية المخصصة لأعضاء الهيئة الإدارية تقدم للجميع بشكل عام دون مراعاة تخصصات نوعية بالعمل والتركيز عليها بالتدريب.
- بينما تلتها العبارة رقم (٤) والتي نصها (يستخدم التدوير الوظيفي بطريقة لا تحقق أهداف التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة الثامنة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٩٦)، وتفسير ذلك ربما لوجود اعتبارات غير موضوعية عند التدوير ونقل عضو الهيئة الإدارية من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وغياب مفهوم التدوير الوظيفي لدى القيادات وأهميته وإجراءاته والغرض منه.
- كما جاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها (تفتقر الموظفة الإدارية لوجود وصف وظيفي للمهام التي تمارسها) بالمرتبة التاسعة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,٢٩)، وتفسير ذلك قد يكون عدم وجود أدلة إجرائية أو عدم تحديثها، وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (١٠) والتي نصها (تدني مستوى الرضى عن برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة العاشرة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وتفسير ذلك ربما يرجع لقلّة عددها أو أنها لا تقدم جديد كل عام، أو لا تشمل تخصصات نوعية في العمل أو لا تشبع كل احتياجات أعضاء الهيئة الإدارية في العمل.
- كما جاءت العبارة رقم (١٢) والتي نصها (ضعف اهتمام القيادات بدور التنمية المهنية في تحسين أداء أعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة الحادية عشر وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (١,١٧)، وفي

سياق متصل جاءت العبارة رقم (١) والتي نصها (قصور الأهداف الاستراتيجية لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعة) بالمرتبة الثانية عشر وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (١,٠٥)، وتفسير ذلك ربما يرجع إلى عدم وجود أهداف تغطي جميع احتياجات أعضاء الهيئة الإدارية التنموية ضمن الخطط الاستراتيجية العامة للجامعة ولكن تدرج ضمن الأهداف العامة كجزء من مهام العمل ككل.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (التحديات التي تواجه التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) قد بلغ (٣,٤٢ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة، كما أن أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن موافقات على أن من أهم التحديات التي تواجه التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية ما يلي: قلة الفعاليات والملتقيات الخاصة بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية، ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية، عدم تناسب المسمى الوظيفي مع المهام الفعلية المسندة لعضو الهيئة الإدارية، ضعف فرص القبول لعضو الهيئة الإدارية في برامج معهد الإدارة العامة، ضعف المخصصات الداعمة لعمليات التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية، عدم وضوح إجراءات الترشيح لبعض برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية.

وتتفق نتيجة السؤال الثالث مع نتيجة دراسة (العتيبي، ٢٠١٨م): "متطلبات تنمية الموارد البشرية للموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن: التي توصلت إلى موافقة أفراد الدراسة على المتطلبات: (المادية، البشرية، التنظيمية، التقنية) اللازمة لتنمية الموارد البشرية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الموظفات الإداريات بدرجة (موافق). ومع نتيجة دراسة (العصيمي، ٢٠١٨م): "واقع برامج التنمية المهنية المقدمة للموظفات الإداريات بمدارس البنات بمدينة الرياض" التي توصلت إلى أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على سبل التغلب على معوقات برامج التنمية المهنية للموظفات الإداريات في مدارس الرياض من أبرزها: مراعاة اختيار التوقيت المناسب للموظفات الإداريات الراغبات في التدريب المهني. ومع نتيجة دراسة "فولر"



(Fuller, 2015) بعنوان: "تصورات العاملين في الجامعة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والتدريب والتنمية: دراسة حالة نوعية" حيث أشار الإداريين إلى وجود مستوى من عدم الإنصاف فيما يتعلق بالقدرة على حضور برامج التدريب والتنمية المهنية بسبب المستوى الوظيفي لهم بافتراض أن أعضاء هيئة التدريس والمشرفين قادرين على الحصول على التدريب والتنمية المهنية بشكل أكثر سهولة. ومع نتيجة دراسة "إيرلي" (Early, 2015) بعنوان: "الكشف عن تصورات القيادات فيما يتعلق بالتدريب والتنمية في بيئة التعلم العالي، التي توصلت إلى أنه لا تعتبر عملية التدريب والتنمية للعاملين من الأولويات في مؤسسات التعليم العالي كما لا تدرك القيادات بشكل كامل الأثر المتعلق بعملية التدريب والتنمية على الأداء المؤسسي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما مقترحات تحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور "مقترحات تحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" والجدول الآتي رقم (٩) يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

جدول (٩) استجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور مقترحات تحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر

قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارة	درجة الموافقة													
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق		أوافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١٠	تشكيل لجنة من أعضاء الهيئة الإدارية ذوات الخبرة والكفاءة بالجامعة لدراسة الاحتياجات التدريبية للتنمية المهنية ورفع به	٠	٠	٠	٠	٢	٢,٥	١٢	١٥	٦٦	٨٢,٥	٤,٨٠	٠,٤٦	١	أوافق بشدة
١١	إيجاد مجلس استشاري من أعضاء الهيئة الإدارية المتميزات لتقديم الدعم والتوجيه المهني للزميلات ضعيفات الأداء	٠	٠	٠	٠	٨	١٠	٨	١٠	٦٤	٨٠	٤,٧٠	٠,٦٤	٢	أوافق بشدة

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٦	التنسيق لتنفيذ البرامج المقدمة من معهد الإدارة العامة لتنمية الهيئة الإدارية داخل الجامعة	٠	٠	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٤,٦٣	٠,٦٦	٣	أوافق بشدة
١	عقد شراكات مع جهات معتمدة من وزارة الموارد البشرية والخدمات الاجتماعية لتنفيذ برامج التنمية المهنية	٠	٠	٠	٠	٨	١٠	١٦	٢٠	٥٦	٧٠	٤,٦٠	٠,٦٧	٤	أوافق بشدة
٥	اعتماد برامج التنمية المهنية التي تنفذها الإدارة العامة للموارد البشرية في الجامعة ضمن مسوغات ترقية أعضاء الهيئة الإدارية.	٠	٠	٠	٠	١٠	١٢	١٢	١٥	٥٨	٧٢,٥	٤,٦٠	٠,٧٠	٥	أوافق بشدة
٣	تصميم برامج التنمية المهنية وفقاً لطبيعة العمل الممارس من أعضاء الهيئة الإدارية	٠	٠	٠	٠	١٠	١٢	١٤	١٧,٥	٥٦	٧٠	٤,٥٨	٠,٧١	٦	أوافق بشدة
٢	العدالة في إجراءات ترشيح عضو الهيئة الإدارية لبرامج التنمية المهنية	٠	٠	٠	٠	١٤	١٧,٥	١٢	١٥	٥٤	٦٧,٥	٤,٥٠	٠,٧٨	٧	أوافق بشدة
٤	تبنى الإدارة العامة للموارد البشرية في خطتها التنموية لنتائج دراسات وأبحاث علمية متعلقة بالتنمية المهنية والاستفادة منها	٠	٠	٦	٧,٥	٦	٧,٥	١٠	١٢,٥	٥٨	٧٢,٥	٤,٥٠	٠,٩٣	٨	أوافق بشدة
٧	التوسع في دورات معهد الإدارة العامة عن بعد	٢	٢,٥	٦	٧,٥	٢	٢,٥	١٢	١٥	٥٨	٧٢,٥	٤,٤٨	١,٠٣	٩	أوافق بشدة
٩	إتاحة فرص تبادل الخبرات من خلال لقاءات دورية عامة يتم فيها عرض التجارب المميزة بين أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة	٠	٠	٤	٥	١٠	١٢,٥	١٨	٢٢,٥	٤٨	٦٠	٤,٣٨	٠,٨٩	١٠	أوافق بشدة
٨	تفعيل نظام الإعارة مع الجامعات الأخرى بين الموظفين بالوحدات الإدارية المتشابهة لفترة مؤقتة لاكتساب الخبرات والجدارات	٢	٢,٥	٢	٢,٥	١٦	٢٠	١٦	٢٠	٤٤	٥٥	٤,٢٣	١,٠٢	١١	أوافق بشدة
المتوسط الحسابي العام												٤,٥٤	٠,٥٣		أوافق بشدة

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) ما يلي:

- هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على عبارات محور (مقترحات تحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) حيث يشمل المحور (١١) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات المحور بدرجة (موافق بشدة) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٤,٢٣ إلى ٤,٨٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق بشدة) بالنسبة لأداة الدراسة.
- كشفت متوسطات المحور عن مستويات إجابات أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (١٠) والتي نصها "تشكيل لجنة من أعضاء الهيئة الإدارية ذوات الخبرة والكفاءة بالجامعة لدراسة الاحتياجات التدريبية للتنمية المهنية والرفع به" بالمرتبة الأولى وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وتفسير ذلك أن تلك اللجنة وظيفتها رصد احتياجات كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية وتصنيف تلك الاحتياجات وترتيب أولويات التدريب وفقا لجدول زمني مرن يراعي ظروف العمل كما يفسر ذلك أن القيادات يعترفن بأن الإداريات أنفسهن أقرب لمعرفة احتياجاتهن.
- يليها العبارة رقم (١١) والتي نصها (إيجاد مجلس استشاري من أعضاء الهيئة الإدارية المتميزات لتقديم الدعم والتوجيه المهني للزميلات ضعيفات الأداء) بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وتفسير ذلك هو الحرص على نقل الخبرات من الكوادر البشرية المتميزة القديمة إلى أعضاء الهيئة الإدارية حديثي التعيين أو الخدمة.
- ثم جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصها (التنسيق لتنفيذ البرامج المقدمة من معهد الإدارة العامة لتنمية الهيئة الإدارية داخل الجامعة) بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (١) والتي نصها (عقد شراكات مع جهات معتمدة من وزارة الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية لتنفيذ برامج التنمية المهنية). بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وتفسير ذلك هو الرغبة في الاستفادة من خبرات

تلك الجهات بما تمتلكه من كوادر بشرية مميزة في تدريب أعضاء الهيئة الإدارية على أفضل المهارات المتطورة في العمل وبالتالي المساهمة الفعالة في دفع عجلة التنمية المهنية للتقدم.

- بينما تلتها العبارة رقم (٥) والتي نصها (اعتماد برامج التنمية المهنية التي تنفذها الإدارة العامة للموارد البشرية في الجامعة ضمن مسوغات ترقية أعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة الخامسة وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٧٠)، وهذا الإجراء يضمن تحقيق العدالة التنموية وحصول جميع الأعضاء على القدر الكافي من التدريب والتأهيل من قبل وحدة التدريب والتطوير التابعة للإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

- كما جاءت العبارة رقم (٣) والتي نصها (تصميم برامج التنمية المهنية وفقاً لطبيعة العمل الممارس من أعضاء الهيئة الإدارية) بالمرتبة السادسة وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٥٨) وانحراف معياري (٠,٧١). وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها (العدالة في إجراءات ترشيح عضو الهيئة الإدارية لبرامج التنمية المهنية) بالمرتبة السابعة وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وتفسير ذلك أن العدالة تضمن تكافؤ الفرص للجميع في الحصول على التدريب النوعي المميز بما يشبع جميع احتياجاتهن من المهارات الجديدة في العمل.

- بينما تلتها العبارة رقم (٤) والتي نصها (تبني الإدارة العامة للموارد البشرية في خطتها التنموية لنتائج دراسات وأبحاث علمية متعلقة بالتنمية المهنية والاستفادة منها) بالمرتبة الثامنة وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وتفسير ذلك أن نتائج تلك الأبحاث تم تجربتها من قبل على أرض الواقع وانت بنتائج جيدة وساهمت في الارتقاء بالمستويات المهنية للكثير من أعضاء الهيئات الإدارية.

- كما جاءت العبارة رقم (٧) والتي نصها (التوسع في دورات معهد الإدارة العامة عن بعد) بالمرتبة التاسعة وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٤٨) وانحراف معياري (١,٠٣)، وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٩) والتي نصها (إتاحة فرص تبادل الخبرات من خلال لقاءات دورية عامة يتم فيها

عرض التجارب المميزة بين أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة) بالمرتبة العاشرة وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨٩)، كما جاءت العبارة رقم (٨) والتي نصها (تفعيل نظام الإعارة مع الجامعات الأخرى بين الموظفين بالوحدات الإدارية المتشابهة لفترة مؤقتة لاكتساب الخبرات والجدارات) بالمرتبة الحادية عشر وبدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (١,٠٢).

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (مقترحات تحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية) قد بلغ (٤,٥٤ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق بشدة) بالنسبة لأداة الدراسة، كما أن أفراد الدراسة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن موافقات على أن من أهم مقترحات تحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية ما يلي: تشكيل لجنة من أعضاء الهيئة الإدارية ذوات الخبرة والكفاءة بالجامعة لدراسة الاحتياجات التدريبية للتنمية المهنية والرفع به، إيجاد مجلس استشاري من أعضاء الهيئة الإدارية المتميزات لتقديم الدعم والتوجيه المهني للزميلات ضعيفات الأداء، التنسيق لتنفيذ البرامج المقدمة من معهد الإدارة العامة لتنمية الهيئة الإدارية داخل الجامعة، عقد شراكات مع جهات معتمدة كوزارة الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية لتنفيذ برامج التنمية المهنية، اعتماد برامج التنمية المهنية التي تنفذها الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ضمن مسوغات ترقية أعضاء الهيئة الإدارية، تصميم برامج التنمية المهنية وفقاً لطبيعة العمل الممارس من قبل أعضاء الهيئة الإدارية.

### توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز تحقيق التنمية المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية لقيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كما يلي:

- تشكيل لجنة من أعضاء الهيئة الإدارية ذوات الخبرة والكفاءة بالجامعة لدراسة الاحتياجات التدريبية للتنمية المهنية للإداريات بالجامعة والرفع به.
- من المهم إيجاد مجلس استشاري من أعضاء الهيئة الإدارية المتميزات لتقديم الدعم والتوجيه المهني للزميلات ضعيفات الأداء.

- عقد شراكات مع جهات معتمدة من وزارة الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية لتنفيذ برامج التنمية المهنية.
- ضرورة اعتماد برامج التنمية المهنية التي تنفذها الإدارة العامة للموارد البشرية في الجامعة ضمن مسوغات ترقية أعضاء الهيئة الإدارية.
- أهمية تصميم برامج التنمية المهنية وفقاً لطبيعة العمل الممارس من أعضاء الهيئة الإدارية وبناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- ضرورة التوسع من قبل الإدارة العامة للموارد البشرية في خطتها التنموية بنتائج الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بالتنمية المهنية والاستفادة منها.
- من المفيد جدا التوسع في دورات معهد الإدارة العامة عن بعد، مع إتاحة فرص تبادل الخبرات من خلال لقاءات دورية عامة يتم فيها عرض التجارب المميزة بين أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة.
- تفعيل نظام الإعارة مع الجامعات الأخرى بين الموظفين بالوحدات الإدارية المتشابهة لفترة مؤقتة لاكتساب الخبرات والجدارات.

#### رابعاً - دراسات مقترحة:

- إجراء دراسة للاحتياجات التدريبية وفقاً للأفراد والوظيفة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- تفعيل دراسات المسار الوظيفي للهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- دراسة استشرافية عن الاحتياجات الوظيفية لأعضاء الهيئة الإدارية في ضوء الخطط الاستراتيجية للجامعة.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- التويجري، صالح بن حمد (٢٠١٣م)، ويسألونك عن الإدارة، الرياض، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع.
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (٢٠٢٠م)، تنمية المواهب والمهارات، الخطة الاستراتيجية العشرية ١٤٣٦-١٤٤٦هـ.
- الختلان، منصور بن زيد (٢٠١٣م)، استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية (دراسة حالة) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الخلفان، محمد عبداللطيف (٢٠١٥م)، تطبيقات إدارة الموارد البشرية احترافياً، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد.
- الدخيل، تغريد محمد (٢٠١٧م)، تطوير أداء إدارة الموارد البشرية مدخلا لتحقيق التنافسية بين إدارات المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٤م)، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوكن العربي نظرياً وتطبيقاً، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مسترجع في (٢٠٢٠م)، <https://www.vision2030.gov.sa>
- سرحان، محمود عرفان (2012م)، مؤشرات تنمية المهارات الإدارية للمرأة العاملة في القطاع الحكومي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- العامرة، شذى بنت محمد بن سليم (2011م)، ريادة المرأة تحت ضوء التعليم الإسلامية، الدور الريادي للمرأة العربية في التنمية الإدارية، سلطنة عمان، معهد الإدارة العامة.
- العتيبي، سارة بنت فيصل (2018م)، متطلبات تنمية الموارد البشرية للموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض.

العصيمي، ريم بنت عبيد (2018م)، واقع برامج التنمية المهنية المقدمة للموظفات الإداريات بمدارس البنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

علاقي، مدني عبدالقادر (2019م)، إدارة الموارد البشرية، جدة، خوارزم العلمية غربي، علي؛ قيرة، إسماعيل؛ بلفاسم، سلاطينه (2007م) تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

المرسومي، عبدالستار (٢٠١٧م)، استثمار الموارد البشرية رؤية تنموية إسلامية، سورية، دار المعراج.

آل مهري، لمياء بنت محمد. (٢٠١٤م)، معوقات تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات في جامعة نجران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

#### ثانياً - المراجع الأجنبية:

Early, L. H. (2015). "Exploring Leaders' Perceptions of Training and Development In the Context of Higher Education .Ph.D., Barry University, Miami Shores, Florida.

Fuller, C. R. (2015). University Employees' Perceptions of Organizational Culture and Training and Development: A Qualitative Case Study. Ph.D., Keiser University, Fort Lauderdale, Florida.