

البحث الثالث

علاقة برامج التنمية المهنية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي

للموظفين الإداريين بجامعة طيبة

إعداد

نزار بن عايد الجهني

د. / ضيف الله بن عواض الزايدي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك – جامعة طيبة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين علاقة برامج التنمية المهنية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة طيبة، وتكونت عينة الدراسة من (98) فرداً من الموظفين الإداريين في جامعة طيبة، وتم إعداد أداة للدراسة الميدانية تكونت من (21) فقرة وتم توزيعها إلكترونياً. وتم الرجوع إلى مقياس التقدير العام لأداء الموظف وتم الحصول على ميثاق الأداء الوظيفي المعتمد من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لجميع الموظفين الإداريين في جامعة طيبة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين واقع التنمية المهنية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين العاملين في جامعة طيبة.

كلمات مفتاحية: التنمية المهنية، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة طيبة

Abstract:

This study aimed to identify the nature of the relationship between professional development programs and improved job performance among administrative employees at Taibah University. The study sample consisted of (98) administrative employees at Taibah University. A field study tool consisting of (21) items was developed and distributed electronically. The general employee performance rating scale was used, and the job performance charter approved by the Ministry of Human Resources and Social Development for all administrative employees at Taibah University was obtained. The results indicated a direct relationship between the reality of professional development and the level of job performance among administrators working at Taibah University.

Keywords: Professional development, job performance, improving job performance, Taibah University

المقدمة:

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية. وهذا ما يؤكد زيادة (2021) بأن العنصر البشري يمثل المصدر الرئيسي والحقيقي لتكوين قدرة المنظمات التنافسية، وما يتبعه من تحقيق نتائج متميزة، من خلال تخطي ما يعترضها من حواجز وتحقيق الإبداع والتميز من أجل البقاء، والنمو في ضوء المنافسة الشديدة للمنظمات، وامتلاك المنظمة الكوادر البشرية الكفؤة والفعالة يسهم في تحقيق أهدافها المنشودة. ويشير ماك وجيناري (Macke & Genari, 2019) إلى أن المؤسسات الإدارية الحديثة والمتطورة تسعى إلى الموظفين المؤهلين والذين هم من يقومون بالإبداعات والابتكارات، ودون هذه العناصر المتميزة لا يمكن تحقيق أي تغيير يتصف بالنجاح، وفي هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة ابوقري وناسير (Abugre & Nasere, 2020) إلى دور العنصر البشري المدرب والكفؤ في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي وتميز العاملين.

ويذكر أبو ليفة (2021) أن التطور الذي يشهده العالم يتطلب التحسين في الأداء والابتعاد عن ما هو تقليدي ليصبح جزء من استراتيجيات المنظمة التي يعملون فيها وفق علاقة تربطهم تبنى على التكامل والتفاعل والاعتمادية. وتشير نتائج دراسة بوماز واوزديمير (Puzsma, Ozdemir, 2012) إلى أهمية التنمية المهنية في ظل الثورة التكنولوجية، والسرعة في مقدار التغيرات التي يشهدها العالم. حيث أكدت دراسة نينلاوان (Ninlawan,2015) بضرورة أن تشمل برامج التنمية المهنية على البعد الرقمي والأدوات التكنولوجية، في محتواها ومعالجتها، كما أشارت إلى أهمية شبكة الإنترنت في تصميم برامج التنمية. وتشير بهزادوي (2020: 418) إلى أن برامج التنمية المهنية تعتبر من أهم الأمور الضرورية، وتعتبر حجر الزاوية في تحسين الأداء الوظيفي، خصوصاً إذا ما تم تطوير المهارات الإجرائية للموظف، ليكون قادر على التكيف مع المواقف الجديدة باستمرار، ويكون قادر على الاستجابة لما يتطلبه التغيير في المجتمع، فإذا توفرت فرص التنمية المهنية للموظف، انعكس ذلك على زيادة مقدار رضاه الوظيفي والتزامه، مما ينتج عنه آثار إيجابية للمؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي زيادة طاقته الإنتاجية بشكل عام".

ومحلياً جاء برنامج الملك سلمان - حفظه الله - لتنمية الموارد البشرية، وصدر الأمر السامي رقم 9313 في 1437/2/19 هـ ليحدث التغيير النوعي في التحول بأجهزة الموارد البشرية، وتبني مفاهيم جديدة من المهام والوظائف الاستراتيجية التي تتولى مراعاة العناصر البشرية، وتقوم على استثمارها وتمييزها مهنيًا، تنفيذاً لهذا الأمر السامي صدر القرار الوزاري رقم 46754 في 21 / 6 / 1438 هـ بتأسيس وكالة التعليم للموارد البشرية، والتي تهتم بالعنصر البشري من حيث التخطيط والتطوير وإدارة التواصل الداخلي (الشهري وبن شحبل، 2020).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد برامج التنمية المهنية من البرامج المهمة والبالغة الأثر في تحسين أداء العاملين، فهي تكسبهم العديد من المهارات والمعارف والكفايات العامة والفنية والجوهرية وذلك من خلال ممارسة الأنشطة المختلفة والمتنوعة، والدخول في برامج التدريب المستمرة والمتاحة لهم والتي تضم كل ما هو جديد ومستمر ومواكب للتقنيات التكنولوجية الحديثة. فبرامج التنمية المهنية تزيد من قدرة وكفاءة الأداء الوظيفي لأنها تقوم على مبدأ أساسه الربط بين الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والأهداف المنشودة لها. وبرامج التنمية المهنية تسعى من خلال برامجها إلى تحقيق التطوير للموظفين من كافة الجوانب المادية والمعنوية، والتقنية والتي تصب جميعها في تحقيق ثقافة التنمية المهنية في المؤسسة والارتقاء والتطوير، بمستوى أداء الموظفين، والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وإحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين (الضلاعين، 2019).

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لبرامج التنمية المهنية ودورها في تحسين أداء العاملين إلا أن هناك العديد من الدراسات من مثل دراسة سوبكين وأدميك (Sobkin, & Adanmchuk, 2015)، ودراسة خان وخان (Khan & Khan, 2017)، ودراسة جاي وراسلي ومالك وسوج (Gage, 2018)، ودراسة الغامدي (2019)، ودراسة غيث والجابري (Gheith & Aljaberi, 2018) أظهرت وجود قصور في أوجه متعددة لبرامج التنمية المهنية، ولا تتفق مع العصر الرقمي، ولا تتماشى مع الاحتياجات المستقبلية، إضافة إلى أن درجة توافرها كانت منخفضة. لذا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على واقع برامج التنمية المهنية المقدمة للموظفين الإداريين في جامعة طيبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لهم، حيث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت التنمية المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظفين على حد علم الباحث.

وهناك العديد من التحديات التي تواجه عملية تطبيق برامج التنمية المهنية وتقلل من فاعليتها في تحقيق أهدافها ويكون مصدرها البرامج التدريبية نفسها أو الشخص المسؤول عن تنفيذ البرامج أو المؤسسة نفسها أو البنية التكنولوجية ومن أهم هذه التحديات النقص في تطوير مهارات العاملين إذ أنهم في الغالب غير مؤهلين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها المتنامية، كما أن الجهات المزودة بالتكنولوجيا لا تقوم بما يكفي لاستكشاف علم أصول التدريب الذي يعلّل استخدام التكنولوجيا (كليمان، 2017: 9)، كما أن ضعف توظيف العاملين للتدريب والتعلم الذكي؛ لعدم تلقيهم التدريب الكافي (الزعانين، 2020). كما أن القصور في قوة البرامج التدريبية للعاملين واقتصارها على البرامج التدريبية التقليدية (جايل، 2020)، وحاجتها إلى التخطيط المسبق، وعدم مراعاتها لاحتياجات المتدربين، وعدم إشراك العاملين في عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمتابعة (العاجز واللوح، 2010)، كما أن

اتجاهات العاملين نحو استخدام التقنيات التكنولوجية وتطبيقات الشبكة العنكبوتية ما زال يسير ببطء شديد نتيجة عدم الوعي بأهمية هذه التقنية أو عدم القدرة على استخدامها، ومقاومة بعض العاملين للأنماط التقنية الجديدة (علي، 2014: 562).

وتأسيسا على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة طيبة؟
- 2- هل هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين برامج التنمية المهنية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- بيان مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة طيبة.
- 2- الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين برامج التنمية المهنية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة طيبة.

أهمية الدراسة

يؤمل أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية بالغة انطلاقاً من التالي:

أنها تسلط الضوء على العلاقة بين برامج التنمية المهنية وتحسين الأداء الوظيفي. وقد تساعد نتائج هذه الدراسة على معرفة دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي مما يساعد في تبني سياسات إدارية جديدة وإجراءات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية وهذا بما يساهم بشكل كبير في التطوير المهني للموظفين الإداريين في جامعة طيبة ورفع مستوى أدائهم، كما يمنح الفرصة للإبداع والتطوير الذاتي عند اتخاذ القرارات السليمة داخل الجامعة.

كما تفيد نتائج الدراسة الموظفين الإداريين في جامعة طيبة لأنها تعطيهم فرصة لزيادة فهمهم لدور برامج التنمية المهنية في تحسين أدائهم الوظيفي مما يساعدهم على القيام بعملية تقييم شاملة لدور برامج التنمية المهنية، وهو ما ينعكس على تطوير مستواهم المهني والذي يؤدي بالنتيجة إلى تحسين أدائهم الوظيفي. فتدريب الموظفين وإلحاقهم ببرامج تدريبية يحسن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءاتهم الإدارية.

كما تقدم الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي ستسهم في تحقيق أهداف جامعة طيبة للوصول إلى أداء متميز للموظفين من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين فيها.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالتالي:

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة طيبة بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة مع بداية الفصل الثاني من العام الدراسي 1442هـ.

الحدود البشرية: اقتصرت على الموظفين الإداريين في جامعة طيبة بالفرع الرئيسي بمختلف مستوياتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات التالية:

التنمية المهنية: يعرفها الغرير والتويجري (2019: 65) بأنها: "مجموعة من المعارف والأنشطة، الخبرات والمهارات، التي يتحصل عليه الفرد في مجال عمله، والتي تكون مرتبطة بهذا المجال بشكل مباشر أو غير مباشر، وتؤدي بها إلى تحسين أداءه لأعماله بكل جدارة وكفاءة ملحوظة".

ويعرف الباحث التنمية المهنية إجرائياً: هي تلك الأنشطة والبرامج والممارسات والوسائل التي يتم وضعها لمساعدة الموظفين الإداريين في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية والتي تعمل على رفع مستوى كفاءتهم من أجل اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي إلى أعلى حد ممكن.

الأداء الوظيفي: "قيام الأفراد بالعمل بالطريقة الصحيحة، مع مراعاة السلامة والكفاية العامة، وتوفير الوقت والمصادر والاحترام، معتمداً على مدى العمل وجودته، من قبل المسؤولين الإداريين، بهدف تحقيق اعلي مستوى من الإنتاج، والتنظيم والتخطيط، والمبادرة وتوقيت العمل، والحضور، وصنع واتخاذ القرار، وسلوك المواطنة التنظيمية" (الأفرع، 2020: 137).

تحسين الأداء: عرفه حمادي (2019: 91) "بأنه العملية الإدارية المستمرة والمتواصلة والتي تقوم بها المنظمة للحكم على سلوك وأداء الموظف ما، خلال فترة محددة من الزمن، عن طريق جمع المعلومات والرقابة بشكل دوري عنه، وذلك بهدف تحسين وتكوير أدائه وتحقيق أهداف المنظمة".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: استخدام الموظفين الإداريين في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية الإدارية بجامعة طيبة جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وزيادة الإنتاجية والجودة بأقل تكلفة.

الإطار النظري:

مفهوم التنمية المهنية

عرفها حسن (2020: 208) "بأنها الارتقاء بنوعية الحياة ومستواها في كافة الجوانب والمناحي الفردية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتغيرها نحو الأفضل، وتلبية احتياجات الجيل الحالي دون إهدار حقوق الأجيال القادمة ضماناً لاستدامة التنمية".

وهي وفقاً لبهزادوي (2020: 392) "فإن التنمية المهنية عبارة عن عملية من النمو المستمر والذي يشمل كافة مقومات المهنة، من تحسين الأداء وتجديد المسؤولية، وتزويد الموظفين بأحدث المعارف والسلوكيات المهنية والمهارات التي تتعلق بعملهم".

ويذكر القحطاني (2020: 208) "أن من استراتيجيات واليات التنمية المهنية ما يلي: برامج التدريب، والأبحاث الإجرائية، والتفاعل والنقاش مع الزملاء، وورش العمل والحلقات النقاشية، والتناوب الوظيفي، والبرامج المعتمد على الإنترنت". ويتم تحديد برامج التنمية المهنية وفقاً لما يلي:

- التوافق ما بين حاجة الموظفين للتدريب الشامل، وما بين الحاجة للتدريب على المحتوى الضروري لما يتعلق بتخصصاتهم الوظيفية، من خلال تحديد ما هي الكفاءات الرئيسية والضرورية التي يجب العمل على تطويرها، وتزويدهم بالمهارات والمعارف الواجب عليهم امتلاكها للقيام بواجباتهم الوظيفية بطريقة كفؤة.
- تصميم برامج التنمية المهنية بحيث تكون مبنية على المنطقية والتراكمية، وذلك من أجل إدخال وتعزيز ودعم السلوكيات، والطباع، والمعارف، بشكل تسلسلي، إضافة إلى تضمين برامج التنمية المهنية فرص للأفراد العاملين للتأمل بممارساتهم الوظيفية، لمساعدتهم على تطوير وتعزيز الكفاءات، والمهارات، والتقييم الذاتي.

- تصميم برامج التنمية المهنية بالاستناد إلى الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين، والذين يكون مستوياتهم متدنية، من أجل التركيز على صقلهم بسياسات ومهارات تستند إلى الحداثة والتطور المعرفي والتكنولوجي.
- يجب أن تركز برامج التنمية المهنية على قضايا رئيسية مناسبة لقيم وحقوق الإنسان، وتقوية الجانب المعرفي والقدرة على استدامة البيئة الشاملة والداعمة. (السعيد، 2020: 117)

ومما تقدم يرى الباحث أن التنمية المهنية عبارة عن عملية مقصودة ومستمرة، مخطط لها، تهدف إلى إكساب الأفراد العاملين في المنظمات والمؤسسات بالمعارف العلمية، والاتجاهات، والمهارات التي من شأنها أن تزيد الكفاءة والقدرات المهنية، والوظيفية، بهدف تحسين أدائهم.

أهمية التنمية المهنية:

في ظل التطور في عالم التكنولوجيا الذي يتسم بالسرعة و التنامي، يتوجب على الموظف أن يطور من أدائه، ومهاراته ومعارفه التكنولوجية، والتنمية المهنية تسهم في تحسين أدائه وكفاءته، فهي العامل المساعد في تطور أداء الأفراد من الناحية العملية والتطبيقية والتقنية، وبسبب التطور المعرفي في شتى مجالات العمل الذي يشهدها هذا العصر، يكون الأفراد العاملين مطالبين دائماً بتحسين أدائهم وعطائهم الإنتاجي، كما يتطلب منه الخضوع إلى التدريب المستمر حتى يتمكن من مواكبة التحديات المتتابعة في عالم الأعمال (شقيح، 2020).

وأشارت دراسة كيم وآخرون (Kim,et. al, 2014) إلى التحديات والمشكلات التي تحد من برامج التنمية المهنية وتواجهها، والتي تتمثل في وقت تقديم هذه البرامج، ومدى المشاركة في برامج التنمية المهنية، والوقت المناسب لها، إضافة إلى الوقت المخصص لهذه البرامج، والذي يعتبر العامل المهم لتحفيز الموظفين على المشاركة، إضافة إلى ارتباطه بآلية المستخدمة لبرامج التنمية المهنية، وتضيف الدراسة أن أهم المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية، هي إمكانية تطبيق مواد برامج التدريب، ومحتواها، فالموظف يفقد الشعور بالدافعية نحو التدريب إذا شعر بعدم وجود مجالات تطبيقية لما يتعلم ويتدرب عليه، من مبادئ ونظريات.

وتؤكد العديد من الدراسات والأبحاث مثل دراسة لبيب (2020)، ودراسة غز (2020) على أهمية الإعداد الجيد للموظفين بشكل مستمر وذلك في ظل المتغيرات المتعددة والحديثة، ووفقاً لما تطلبه الممارسات، والتغيرات الوظيفية للموظف، والتي تعتبر احتياجات تدريبية، تحتاج وتستلزم تدريب جيد يزودهم بإحداث التطورات المختلفة خاصة فيما يتعلق بمجال التكنولوجيا لمواجهتها، كما ينعكس أثرها

على دافعية الأفراد لمزيد الحماس في أدائهم لعلمهم، خصوصاً إذا كانوا قد تقهقروا ما هو المتوقع والمفترض منهم، مما يجعلهم أكثر وعياً بنقاط القوة والضعف في أدائهم.

من خلال مطالعة الدراسات السابقة المتعلقة بأهمية التدريب ودوره في رفع مستوى التنمية المهنية للموظف، يتبين الأهمية والضرورة الملحة للتدريب في كافة المجالات، كون التدريب يلقي اليوم اهتمام واضح ومتزايد من المنظمات والمؤسسات المعاصرة، كونه أحد أهم الوسائل والأساليب الناجعة في تحسين وتطوير أداء الموظفين (غز، 2020).

وعلى ما تقدم يرى الباحث أن برامج التنمية المهنية لها من الأهمية البالغة الأثر في تطوير أداء الموظفين الوظيفي، فهي بمثابة البوابة الرئيسية لإكساب الموظفين العديد من المهارات والمعارف الجديدة، من خلال ما يمارسونه من أنشطة جديدة، وبرامج التدريب المستمرة والمتاحة لهم، باعتبارها عملية مستمرة ومتجددة، تواكب الجديد من التقنيات التكنولوجية الحديثة وأخر تطوراتها، يكون هدفها المنشود إبقاء الموظف مؤهل دائماً لميدان العمل، يمتلك المفاتيح والأدوات الضرورية التي تبقى أداءه متجدد دائماً، إضافة إلى أنها تهدف إلى زيادة قدرات وكفاءة أداء العاملين في المنظمات باعتبارها مبدأ استراتيجياً يهدف إلى ربط الاستراتيجيات والأهداف المنشودة للمنظمة مع إدارة الأداء.

الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: القيام بالأعباء الوظيفية في ما هو مفروض من مسؤوليات وواجبات مفروضة على الموظف الكفء مكلف بها من قبل الجهة أو المنظمة التي يرتبط لها (قشاو وآخرون، 2020).

أما تحسين الأداء فيعرفه جاووي Chauri (2012: 35) "تحسين الأداء بأنه عملية تقويم منهجية شاملة لوظائف الأفراد المختلفة في المنظمة، وفق عدة معايير تحد من المنظمة مسبقاً لأداء الأفراد ومقارنة نتائجها ومن ثم تحديد ما يحتاج للتطوير والنمو للأفراد العاملين في المنظمة".

ويهدف تحسين الأداء إلى التقليل من الفجوة في أداء الأفراد العاملين بالمنظمات والمؤسسات وما بين الأداء الفعلي لهم والمستهدف (Vedhathir et al., 2020)، وذلك من أجل تحقيق هدف التنظيمات إلى أقصى مستويات من أداء الأفراد العاملين والمنظمات معاً، ولهذا الهدف تعمل الإدارات بخلق بيئات عمل تشاركية بينها وبين العاملين بها من أجل تحسين الأداء (Ciobanu & Androniceanu, 2018).

ويرى الباحث أن تحسين الأداء يتمثل بالمعرفة للعوامل التي يمتلكها الموظف من معارف ومهارات وقيم واتجاهات، ودوافع خاصة، واهتمامات بالعمل، ومعرفة كل متطلبات الوظيفة من فرص عمل، وتحديات، والتركيز على مناخ العمل الإيجابي والترقيات، والاهتمام بالبيئة التنظيمية التي تؤدي إلى كفاءة الأداء.

أبعاد الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء لا يكتمل إلا بمعرفة أبعاده والتمثلة في:

- 1- **الأداء والفعالية:** يقاس نجاح الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة من خلال الفعالية المرتكزة على الفعالية المالية والإنتاجية، وكذلك الفعالية في السوق المالية.
- 2- **الأداء والرضا عن العمل:** تقوم العلاقة بين الأداء والرضا عن العمل على الشرطية، بمعنى أنه توجد عندما تعطى الحوافز والمكافآت، وعوائد العمل بناء على أداء الأفراد الفعلي في العمل، فالرضا هنا هو نتيجة للأداء وليس سبب في الأداء، فالرضا يكون نتيجة لمستوى الأفراد الفعلي الذي تم تحقيقه فاستحقوا العوائد والحوافز.
- 3- **الأداء والدافعية:** يعتبر من العوامل العامة والجوهرية الذي يتفاعل مع قدرات الأفراد العاملين، مؤثراً في ذلك بسلوك أدائهم الذي يبدونه في العمل، وهي الرغبة، والقوة الحماسية التي تقوم بتحريك الأفراد للعمل، وتقدمه لأداء أفضل.
- 4- **الأداء والتحفيز:** ينحصر هذا البعد من أبعاد الأداء في عدة عوامل ومؤثرات خارجية من شأنه أن تثير وتدفع الأفراد لأداء أعمالهم على أحسن وجه، من خلال إشباع رغباتهم وحاجاتهم سواء المادية أو المعنوية.
- 5- **الأداء وضغوط العمل:** يعتبر بعد ضغوط العمل عامل مثير لقدرات الأفراد وخيالهم من أجل ابتكار وابتداع قرارات عملية وابتكار حلول لهذه المشاكل ويهدف التكوين إلى تزويد الأفراد بمهارات ومعلومات من خلال نشاط منظم ومخطط، يهدف إلى زيادة معدل الأداء في العمل.
- 6- **الأداء والرقابة على الموارد البشرية:** تعتبر الرقابة العنصر الذي يتمكن من خلاله المدير من الأداء بالعمل متوافق لما تم التخطيط، وتحديد المبادئ، وصدرت التعليمات من أجله، والهدف من الرقابة ويكمن في الإشارة إلى الأخطاء والاختلالات في العمل، بهدف اتخاذ ما يلزم من قرارات تمنع حدوثها مرة أخرى.
- 7- **الأداء والتخطيط للموارد البشرية:** التخطيط هو عمل إداري مستند إلى معلومات ومبادئ وأسس علمية، وموضوعية المعلومات من أجل تحقيق قوة العمل، والقدرة على سد حاجات

العمل وفق تنظيم معين، وتأدية الأعمال على أسس مستمرة ومستقرة (الأقرع، 2020: 141).

كما يوفر التخطيط أسس موضوعية للتنفيذ الكفؤ والفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو بالنتائج، وتوفير فهم مشترك بين الأفراد والمسؤولين (Armstrong & Taylor, 2020).

ويضيف لما سبق زيادة (2021) المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتتضمن المعرفة الفنية والمهارات والخلفية العامة عن المجالات والوظيفة المرتبطة بها، ونوعية العمل والتي تشمل النظام والدقة، والإتقان والبراعة، والقدرة على التنظيم والتنفيذ للعمل، والوثوق والمثابرة، والذي يتضمن الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وبالتنفيذ بدق للأعمال.

وتشير دراسة لبيب (2020) بأن المراجعة المنهجية لبحوث ودراسات مهارات الموظف المستقبلية حصرت بأحد عشر مهارة صنفت في أربعة في المجالات التالية:

- مهارة حل المشكلات وتشمل القيادة والثقة.
- التواصل والاتصال والعلاقات الإنسانية وتشمل التعاون وفق فريق عمل.
- التقنيات الحديثة، والعمل وفق التكنولوجيا الحديثة، وتشمل فهم القضية أو القضايا وكيفية استخداماتها، والتطور والتكيف المستمر.
- الإبداع ويشمل الابتكار وسعة الخيال.
- التدريب المهني المتواصل والمستمر أثناء الخدمة.
- التفكير الناقد.
- اتخاذ القرارات.

ويرى الباحث أن جميع المهارات السابقة يمكن الاستدلال عليها وقياسها من خلال أداء الموظف في المؤسسة ومراقبة تطورها الوظيفي، ومقدار إنتاجته وطاقاته بالعمل، والذي يعبر عنه برضا الموظف الوظيفي.

ويذكر (الزهراني، 2020: 173). ثلاثة عوامل رئيسية مؤثرة في الأداء وهي:

العوامل المنظمة: وتشمل الاستقرار بنظام بيئة العمل الاجتماعي، وطبيعة العمل الخدمية والإنتاجية، ولما لهذه المتغيرات من أهمية في عملية تحليل عوامل البيئة، فلا بد من توفير المعلومات الهامة والضرورية للإدارة من أجل تحديد بدائلها الاستراتيجية، وتحليلها بهدف الاختيار الأفضل للبديل الاستراتيجي للعمل على تنفيذه.

-1

- 2- عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل من عدة عوامل:
- أ- مقدار المنافسة قطاعات المنظمة التي تختص بها المنظمة.
 - ب- الصراع القائم بين قيم واتجاهات المجتمع والفرد.
 - ت- التشريعات والأنظمة الحكومية.
 - ث- الاضطرابات السياسية.
- 3- عوامل أخرى: وهي مجموعة من عدة متغيرات مؤثرة في أداء المنظمات الاستراتيجية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشر.

أهداف تقييم الأداء :

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف متعددة أهمها يتمثل بما يلي:

الأهداف الإدارية: وتتضمن في تمثيل الأداء المتميز للموظفين.

الأهداف السلوكية: وتتضمن في التعرف على استعداد الأفراد، وما لديهم من نقاط قصور أو ضعف، وما يتوافق مع قدراتهم من مهام، وعليه يكون تحديد المسار الوظيفي سواء الحالي أو المستقبلي، وما يرتبط بحاجتهم من برامج تحسين وتطوير.

الأهداف الاستراتيجية: تقييم الأداء عملية تهدف إلى ربط وتكامل، ما بين نشاطات العاملين والخصائص التي يتميزون بها، وبين الأهداف الاستراتيجية وذلك لتنفيذ الاستراتيجية والمتمثلة فيما يحدد مسبقاً من مخرجات.

الأهداف التنموية: ويتمثل هذا الهدف في تطوير وتنمي العاملين وأساليب وطرق أدائهم للعمل، فالإدارة تعمل بهدف تنمية وتطوير أداء الأفراد خصوصاً عندما يكون أدائهم، عن طريق ما يرتد من معلومات من الأنظمة الموضوعية لتقييم الأداء والتي تعكس نقاط ضعف الأداء لدى الأفراد العاملين. بوطورة وآخرون (2020)

وتجدر الإشارة إلى أن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تسعى إلى التوسع في إنشاء المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق طموح المجتمع السعودي للرقى والازدهار، وهذا الطموح يتطلب التعزيز والتركيز على البرامج التدريبية، من الإعداد والتدريب، وذلك ضمن معايير مرتبطة بأخلاقيات ومعايير المهنة وخصوصاً المعايير الأكاديمية، والتي تركز على التقييد بالكفايات اللازمة والتي تكفل الجودة في الأداء، والأخذ بعين النظر بين ما هو نظري، وتطبيقي، والارتكاز إلى الصيغة الرقمية، بدجل من التقليدية (القحطاني، 2020).

كما ارتكزت رؤية المملكة 2030 إلى مجموعة أهداف أهمها بناء بيئة ممتعة تتميز بجودة الحياة، والصحة، وبناء مجتمع منتج يتمتع بالقيم الإسلامية، والذي يتم تفعيله وتعزيزه من خلال بناء الشخصية والاعتماد على ثقافة الأداء، وتعزيز وتنمية مبدأ المسؤولية للأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، والاستثمار برأس المال البشري، وأن تكون البيئة التعليمية جاذبة، ويضيف الروقي (2019) أنه بناء على رؤية 2030 أنه يجب شحذ الهمم من أجل التشارك في تطوير المجتمع السعودي من الناحية الثقافية والاقتصادية، مع إعطاء التركيز اللازم للتطورات التكنولوجية، والمتغيرات المجتمعية، وتحسين البيئات التعليمية، مشجعة والمحفزة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرض للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل للدراسة ببرامج التنمية المهنية والمتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي، وقد قام الباحث بترتيبها ابتداء بالأحدث فالأقدم كما قام بتقسيمها على محورين وفي ما يلي عرض هذه الدراسات:

المحور الأول: الدراسات التي تتعلق ببرامج التنمية المهنية:

أجرى إبراهيم (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التنمية المهنية للقيادة فاعلية برنامج تدريبي مقترح لمعلمي الدراسات الاجتماعية قائم على التكامل بين أداة التحليل الرباعي SWOT ونموذج تحسين الأداء PDCA لتنمية مهارات إدارة المعرفة المهنية والقدرة على التأمل الذاتي المهني، تمثلت أدوات البحث في بطاقة ملاحظة مهارات إدارة المعرفة المهنية، ومقياس التأمل الذاتي المهني، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (30) معلم ومعلمة للدراسات الاجتماعية، و استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وأسفرت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات إدارة المعرفة المهنية، والقدرة على التأمل الذاتي المهني.

وقام القحطاني (2020) بدراسة هدفت إلى تقييم واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، لوضع تصور لبدائل التنمية المهنية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، على عينة مكونة من (97) من معلمي التعليم العام في منطقة تبوك وأسفرت نتائج الدراسة إلى تمكين المعلمين من محاور ومرتكزات وأهداف الرؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية في مجالات التعليم والتنمية المهنية المستدامة.

وأجرى بهزداوي (2020) دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين الريادة الإستراتيجية وبرامج التنمية المهنية للمعلم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (16) معلم ومعلمة من مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وأظهرت النتائج التي

قامت بها هذه الدراسة إلى اهتمام إدارة التعليم بتحقيق ميزة الجودة في برامج التنمية المهنية واستفادة المدارس التي يتم تقديمها على المستوى العالمي عن طريق الإنترنت.

وأجرى حسين (2020) دراسة كان الهدف منها التعرف على واقع الدراسات العليا التربوية في التنمية المهنية على أداء المعلمين مهنيًا في ضوء التحاقهم ببرامج الدراسات العليا التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد عدة عوامل تؤثر في التنمية المهنية منها ما يتعلق بالمعلم، وطبيعة مهنته والسياسة التعليمية والانفصال بين الجانب النظري لبرامج الدراسات العليا التربوية والجانب التطبيقي.

وهدفت دراسة غيث والجابري (Gheith & Aljaberi, 2018) التعرف على اتجاهات معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في العاصمة الأردنية نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم، تكونت عينة الدراسة من (162) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في عمان نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم كانت منخفضة جداً.

المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالأداء الوظيفي:

أجرى زيادة (2021) بدراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز على موظفي مصرف الراجحي، وتم الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (223) موظف من موظفي مصرف الراجحي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى هناك أثر دال إحصائياً بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.

وقام أبو ليفة (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور تميز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكي للعاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (337) موظف في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية وتميز العاملين.

وتمحور هدف دراسة الأقرع (2020) إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة مكونة من (190) من العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظة، اختيروا بالطريقة العشوائية، وأظهرت أهم نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية لها أثر هام في أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

وأجرى مصطفى (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، طبقت الدراسة على عينة من موظفين المؤسسات الناشطة بقطاع الاتصالات بالجزائر بلغ عددهم (142)، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن نموذج المنظمات المتعلمة بأبعاده الأربعة المتمثلة في عملية إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية والهياكل التشاركية، وممارسات إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

وقام سيفذانو وبيلي (Sivathanu & Pilliai, 2020) بدراسة هدفت إلى فحص استخدام التكنولوجيا لإدارة المواهب وتأثيرها على الأداء التنظيمي، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (122) موظف من كبار موظفي الموارد البشرية في الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت أهم نتائج الدراسة إلى مساهمة التكنولوجيا لإدارة المواهب في تحليل المواهب وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مما يساهم في تطوير المواهب عالية الأداء وتطوير الأداء التنظيمي.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، والذي يعرف بأنه الطريقة أو مجموعة الطرق التي تمكن الباحثين من وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي إليه، وتصور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة فيها كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء استخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة طيبة في الفرع الرئيسي، والبالغ عددهم (690).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (98) موظف من الموظفين الإداريين في جامعة طيبة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية. وكما هي موضحة في الجدول (1)

جدول 1: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل

م	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	موظف	73	74%
2	مدير إدارة	25	26%
	عينة الدراسة	98	100%

ويتضح من الجدول رقم (3.1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة كان (73) ثلاثة وسبعون موظفاً بنسبة (74 %) من العينة، و(25) مدير إدارة بنسبة (26%)، وهكذا يتضح أن الموظفين يمثلون غالبية أفراد العينة.

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول 2: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	متغير المؤهل الأكاديمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	دبلوم	17	17%
2	بكالوريوس	66	68%
3	ماجستير	15	15%
	عينة الدراسة	98	100%

ويتضح من الجدول رقم (3.2) ان توزيع متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة تكون من (17) موظف حاصلين على الدبلوم بنسبة (17% %) من العينة، و(66) موظف حاصلين على البكالوريوس بنسبة (68%) ، و(15) موظف حاصلين على الماجستير بنسبة (15%) من عينة الدراسة وهكذا يتضح أن الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد عينة الدراسة.

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول 3: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	متغير سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	أقل من 5 سنوات	5	5%
2	من 5-11 سنوات	31	32%
3	أكثر من 11 سنة	62	63%
	عينة الدراسة	98	100%

ويتضح من الجدول رقم (3.3) أن توزيع متغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة تكون من (5) موظفين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (5%) من العينة، و(31) موظف خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (32%)، و(62) موظف خبراتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (63%) من عينة الدراسة، وهكذا يتضح أن الموظفين الذين خبرتهم تعدت 11 سنة يمثلون غالبية أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة

1- الاستبانة: قام الباحث ببناء استبانة لقياس درجة واقع برامج التنمية المهنية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي كأداة رئيسية للبحث، حيث تكونت الأداة من (21) فقرة، وتم توزيعها إلكترونياً. من خلال الرابط الإلكتروني:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeFaQfiYRYuXt-Axo0dHFjMCuHJ7e96-CIt20EYtkc8CXlxjQ/viewform?usp=sf_link

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض المقياس على (3) محكمين من العاملين في الجامعات السعودية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وذلك من خلال استمارة أعدت لهذا الغرض، انظر ملحق (3). وتم الأخذ بأراء المحكمين وتعديل وتعديل بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات الاستبانة الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للأداة، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.229-0.532)، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمحاوير الدراسة.

ج- ثبات المقياس: تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا، وبلغ قيمته (0.665)، وهي قيمة مقبولة وتدل على ثبات أداة الدراسة.

ح- تصحيح المقياس: تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقياس الذي بني وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، فكانت (5) تعني موافق بشدة، (4) تعني موافق، (3) تعني محايد، (2) تعني غير موافق، (1) تعني غير موافق بشدة. ووفقاً للمعادلة السابقة فإن المتوسط الذي تقع قيمة بين 4.2-5 تعني موافق بشدة. ومن 3.4 إلى أقل من 4.19 تعني موافق. 2.6 إلى أقل من 3.39 تعني محايد. 1.30 إلى أقل من 2.59 تعني غير موافق. وأقل من 0-1.29 تعني لا أوافق بشدة.

2- مقياس التقدير العام لأداء الموظف: تم الحصول على ميثاق الأداء الوظيفي المعتمد من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لجميع الموظفين الإداريين في جامعة طيبة.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع الخطوات والإجراءات الآتية:

3- تم تطوير مقياس الدراسة، من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة والمقاييس والاختبارات المعدة مسبقاً.

4- تم تحكيم أداة الدراسة من قبل أعضاء هيئة تدريسية مختصة من الجامعات السعودية، ومقيمين من ذوي الاختصاص والخبرة.

5- تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

6- تم الحصول على إذن بالموافقة على التطبيق وكتاب تسهيل مهمة تطبيق الدراسة.

7- الحصول على تقييمات الموظفين الإداريين في جامعة طيبة.

8- تم تفرغ نتائج الدراسة وتقييمات الموظفين في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) ثم معالجتها واستخراج النتائج.

9- الخروج بالنتائج والتوصيات.

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، حزمة

البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPP: Statistical Package for the Social Sciences،

Version (26)

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن علاقة برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي، وبعد تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قام الباحث بجمع الاستبانات وإدخالها في برنامج SPSS، حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب موافق بشدة، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3 درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتان عندما يجيب (غير موافق)، ودرجة واحدة عندما يجيب (غير موافق بشدة)، وتم الحكم على درجات المقياس وفقا لما يلي: (0-1.29 : بدرجة قليلة جدا، -1.30-2.59 : بدرجة قليلة، 2.6-3.39 : بدرجة متوسطة، 3.4-4.19 : درجة مرتفعة، 4.2-5 : درجة مرتفعة جدا). وفي ما يلي عرض لنتائج الدراسة:

- 1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة طيبة؟". للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لتقييمات الأداء الوظيفي على محور الجدارات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 4. 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تقييمات الأداء الوظيفي

الرقم	فقرات الجدارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
المحور الأول: حس المسؤولية				
1	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين.	4.77	0.45	5
2	يفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله.	4.81	0.40	2
3	يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفاافية.	4.70	0.46	12
	متوسط المحور الأول	4.76	0.32	
المحور الثاني: التعاون				
4	يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل.	4.73	0.44	11
5	يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم	4.62	0.51	17
6	يستجيب لطلبات الدعم و المساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	4.78	0.44	3
	متوسط المحور الثاني	4.71	0.33	
المحور الثالث: التواصل				
7	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال.	4.65	0.48	16
8	يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال.	4.76	0.43	6
9	ينصت للآخرين بعناية .	4.81	0.40	1
	متوسط المحور الثالث	4.74	0.32	
المحور الرابع: تحقيق النتائج				
10	يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية.	4.77	0.43	4
11	يمكن الاعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة .	4.74	0.44	10
12	مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه.	4.74	0.44	9
	متوسط المحور الرابع	4.75	0.31	
المحور الخامس: تطوير الموظفين				
13	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار .	4.74	0.44	8
14	يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم	4.69	0.46	13
	متوسط المحور الخامس	4.72	0.35	
المحور السادس: الارتباط الوظيفي				
15	لدية الاستعداد لمواجهة تحديات العمل .	4.68	0.47	15
16	ينتطع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل.	4.68	0.47	14
17	يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة إليه .	4.30	0.90	18
18	يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .	4.74	0.44	7
	متوسط المحور السادس	4.60	0.39	
	الكلية	4.71	0.25	

ويتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة طيبة على مكون الجدارات كان بدرجة مرتفعة جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.71) وانحراف معياري (0.25)، وحصلت جدارة حس المسؤولية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (0.32)، يليها جدارة تحقيق النتائج في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.35)، يليها جدارة التواصل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.74) وانحراف معياري (0.32)، يليها جدارة تطوير الموظفين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.35)، يليها جدارة التعاون في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.33)، يليها جدارة الارتباط الوظيفي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.39). وحصل المؤشر رقم 9 والذي ينص على " ينصت للأخريين بعناية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.4)، وجاء المؤشر رقم 2 والذي ينص على " يفهم دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.4)، في حين حل المؤشر رقم 17 والذي ينص على " يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجدا عند الحاجة إليه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.9).

و أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة طيبة على مكون الجدارات كان بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقويم أداء الموظفين له الدور الرئيس والفعال في تحسين الأداء وتطويره لديهم، وتنبؤ واستشراف الدور المنتظر أن يؤديه في المستقبل، وحرصاً من إدارة الجامعة على تحقيق رؤية 2030 وتنفيذ برنامج قياس الأداء، الذي يركز على قياس مؤشرات أداء الأجهزة العامة من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات موحدة لدعم كفاءتها وفعاليتها، وإصدار تقارير دورية عن مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، ونشر ثقافة قياس ومراجعة وتحسين أداء الموظفين في الجامعة، وتعزيز قدراتهم، من خلال تعزيز قيم الثقة والشفافية والكفاءة والتعاون والمسؤولية والدقة، وبالتالي أداء مهامهم بفاعلية والإسهام في رفع جودة وكفاءة الجامعة، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى فاعلية تقييم وقياس آليات الأداء المعنوية من تكريم الموظفين وتقديرهم، وفاعلية برنامج المكافآت والعلاوات الاستثنائية والتشجيعية وأن النظام المتبع في الجامعة به نقاط قوة يؤثر ايجابيا على أداء الموظفين، ويزيد من الدافعية والايجابية والتحسين المستمر لدى الموظف، كما أن الجامعة تتيح كافة التجهيزات والموارد والتسهيلات والخدمات المعاونة للموظفين لتسيير أعمالهم وتوفير بيئة عمل ايجابية وتوفير سبل للاتصال الدائم مع رؤساء الأقسام والإدارات بما يخدم العمل، ويحقق التنمية المنشودة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة زيادة (2021) ودراسة أبو ليفة (2021) ودراسة الأقرع (2020) ودراسة مصطفى (2020) ودراسة سيفدانو وبيلي (Sivathanu & Pilliai, 2020)، ودراسة برسنكير جانيز، وآخرون (Prasnikar & janez & et al, 2019).

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين واقع برامج التنمية المهنية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة طيبة؟".

قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع التنمية المهنية ومستوى الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 4. 2: معامل ارتباط بيرسون بين واقع التنمية المهنية ومستوى الأداء الوظيفي

الرقم	المحور	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	حس المسؤولية	0.609**	0.00
2	التعاون	0.639**	0.00
3	التواصل	0.566**	0.00
4	تحقيق النتائج	0.567**	0.00
5	تطوير الموظفين	0.361**	0.00
6	الارتباط الوظيفي	0.622**	0.00
	الجدارات الكلي	0.772**	0.00

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التنمية المهنية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة طيبة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.772).

و أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التنمية المهنية وأبعاد مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة طيبة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن برامج التنمية المهنية للموظفين الإداريين تعمل على زيادة وتحسين ما لديهم من معارف ومفاهيم ومهارات تتعلق بعملهم ومسئولياتهم المهنية، واتجاهاتهم نحو قبول الوظيفة والاقتناع بأهميتها والقيام بواجباتها وتطوير كفاءاتهم الإدارية وقدراتهم في إطار مهنتهم بهدف زيادة فاعلية أدائهم وتحسين ظروف عملهم ورفع مستوى الإنتاجية لديهم، الأمر الذي يحسن من تقييمهم الوظيفي، ويربط أدائهم مع التقييم.

أولاً: ملخص النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو الآتي

- 1- أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة طيبة على مكون الجدارات كان بدرجة مرتفعة جداً.
- 2- وجود علاقة طردية بين واقع التنمية المهنية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين العاملين في جامعة طيبة.

ثانياً: توصيات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- التأكيد على أهمية برامج التنمية المهنية للموظفين لما لها دور في تطوير الأداء الوظيفي لهم.
- 2- تخصيص جائزة شهرية على مستوى الأقسام الإدارية للموظف المثالي تقدمها إدارة الجامعة.
- 3- بث روح التنافسية من خلال تكريم الموظفين الإداريين من خلال إسناد وظيفة القائم بأعمال رئيس القسم لمدة يوم، كتشجيع وتنمية الدافع لدى جميع العاملين.
- 4- التأكيد على ضرورة استمرارية برامج التنمية المهنية للموظفين مع الأخذ بالاعتبار المستجدات في مهارات الأداء الوظيفي المتميز.
- 5- عقد دورات وورش عمل وبرامج تدريبية لإنجاز المهام وإدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل.
- 6- توفير وسائل التدريب المستمر للموظفين الإداريين لتزويدهم بكل جديد وصقل مهاراتهم وخبراتهم وتحسين ممارساتهم في ضوء المستجدات الإدارية الحديثة، وتدريبهم على البرامج والآليات الإدارية التي تستحدثها الجامعة.
- 7- ربط الترقيات بتحقيق شروط أو معايير معينة مؤهلة للدرجة الوظيفية الأعلى كالمؤهل العلمي وسنوات الخدمة أو اجتياز اختبارات معينة لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وخلق روح التنافس بين الموظفين الإداريين.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، تم اقتراح بعض الموضوعات التي تتطلب مزيداً من الدراسات المستقبلية، وفقاً لما يأتي:

- إجراء دراسة مماثلة في جامعة سعودية أخرى ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مماثلة حول دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة طيبة.
- إجراء دراسة عن العلاقة بين مستوى رضا الموظفين الإداريين في جامعة طيبة ومستوى تقييم الأداء لديهم.
- إجراء دراسة لتحديد العوامل المؤثرة على تقييم الموظفين في جامعة طيبة.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، لبنى عبد الحفيظ (2021). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لمعلمي الدراسات الاجتماعية قائم على التكامل بين أداة التحليل الرباعي SWOT ونموذج تحسين الأداء PDCA لتنمية مهارات إدارة المعرفة المهنية والقدرة على التأمل الذاتي المهني، جامعة سوهاج، *المجلة التربوية*، م2 (81)، ص 910- 995.
- أبو ليفة، سناء مصطفى مُجد (2021). العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، م 22 (1)، ص1- 53.
- أحمد، مزهر عبد الله؛ ورشيد، فراس حسن (2020). أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الاقتصادية*، م 16، (49)، ص 54- 65.
- اعقيلان، سهاد مُجد عوض (2019). درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة جرش بالأردن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، م3 (13)، ص 26- 40.
- الأفزع، نور طاهر مُجد (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، م 28 (2)، ص 133- 164.
- بخرادوي، كلثوم حسين عوض (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت، *المركز العربي للتعليم والتنمية*، م 27 (127)، ص 389- 478.
- بوطورة، فضيلة؛ وسمايلي، نوفل، وقرامطية (2020). أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية: إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، م 14 (2)، ص 268- 280.
- جايل، عفاف مُجد. (2020). تصور مقترح لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية والرقمية بمدارس التعميم الثانوي العام محافظة أسيوط. *مجلة العلوم التربوية*، العدد 2، جزء 1، ص 255- 319.
- حسن، إبراهيم مُجد عبد الله (2020). تكامل المخرجات التعليمية لمدخل STEM ومتطلبات التنمية الشاملة والمستدامة، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، م 3 (3)، ص 197- 221.
- حمادي، أحمد عباس (2019). توظيف تقاسيم المعرفة في عملية تحسين الأداء: دراسة مسحية لأراء عينة من منتسبي بعض كليات جامعة الفلوجة، *مجلة تنمية الرافدين*، م 38(124)، ص 81- 104.

الروقي، راشد محمود عبود (2019). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، م 9 (2)، ص 63-107.

الزعانين، رائد حسين. (2020). واقع وصعوبات توظيف التعلم الذكي في مدارس الأونروا بقطاع غزة من وجهة نظر معلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (28)، عدد (2)، ص 136-154.

الزهراني، عبد العزيز صالح احمد (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م 4 (1)، ص 158-184.

زيادة، محمد محمود رانية (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، م 29 (1)، ص 100-129.

السعيد، إسلام محمد (2020). برامج التنمية المهنية للمعلم في بيئات الطوارئ، جامعة عين شمس، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، (28)، ص 117-135.

شقدح، فادية علي (2020). درجة ممارسة المشرفين التربويين لنظري المسار - الهدف وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ال البيت، الأردن.

الشهري، فاطمة بنت محمد؛ وبن شحبل، سلوى بنت حمد (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، (73)، ص 1244-1273.

الصومالي، صباح عبد الله؛ وabajنيد، أريج عبد الله؛ وركي، خديجة (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 28 (3)، ص 234-261.

الضلاعين، طارق زهدي (2019). النمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس كليات المجتمع، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك- الأردن.

العاجز، فؤاد علي واللوح، عصام حسن. (2010). واقع تدريب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بمحافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (18)، العدد (2)، ص 1-59.

عبيد، حنان صبحي عبد الله؛ والموسوي، محمد عرب (2021). أثر الاعتماد الأكاديمي على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، م 1 (1)، ص 221-251.

علي، بدر نادر. (2014). التعليم الإلكتروني عبر الشبكات بين الواقع والمأمول، بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد (35)، ص 552-568.

الغري، مشاعل بنت مُجَّد؛ والتويجري، أنس بن إبراهيم (2019). دور برامج المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية التدريبية في تحقيق النمو المهني لدى الممارسات التربوية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، م8 (11)، ص 63-79.

غز، هناء مُجَّد أحمد (2020). استخدام نموذج التنمية المحلية في تصميم برنامج لتنمية مهارات الممارسة المهنية للقيادات في المجتمعات الحضريّة المتخلفة، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، م1 (63)، ص 41-78.

القحطاني، عثمان بن علي (2020). تصور مقترح لبدائل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء احتياجاتهم والرؤية الوطنية للملكة 2030م، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، م8 (2)، ص 203-224.

قشاو، خولة وبحري، نبيل؛ وباشبوة، حسين (2020). تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف (2) في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظرهم، *المجلة الدولية لضمان الجودة*، م3 (1)، ص 37-48.

كليمان، سارة غران. (2017). *التعلم الرقمي التربية والمهارات في العصر الرقمي*، مؤسسة راند، Rand، ومعهد كورشام، Corsham institute، بريطانيا.

ليب، صابرين عبد العاطي (2020). تصور مقترح لتحسين الأداء المهني والشخصي لمعلمة الروضة في ضوء توجهات رؤية 2030 للملكة العربية السعودية (دراسة وصفية)، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، م4 (14)، ص 253-278.

مصطفى، حوحو (2020). أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، م10 (4)، ص 278-297.

ميخائيل، إنجي طلعت نصيف (2012). التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مجتمعات الممارية بالولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر، *مجلة جامعة وهاج، كلية التربية*، م1 (981)، ص 56

المراجع الأجنبية

Awan, R.; Zaid, N.; & Bigger,S. (2018). Relationships Between Higher Education Leaders and Subordinates in Pakistan: A Path – Goal Approach. **Bulletin of Education and Research**. 30(2), PP. 29- 44.

Delvaux, E.; Vanhoof; Tuytens, M.; Vekeman, E.; E, Devos, G.; & Van Petegem, P. (2013). How May Teacher Evaluation Have An Impact On Professional Development? A Multilevel Analysis. **Teaching and teacher Education**. 36, PP. 1-11.

Abugre, J.; & Nasere, D. (2020). High- performance Work systems mediate The Relationship between H Parc and employee in performance in multinational corporations (MNCs) IN developing economies?. **African Journal of Economic and Management Studies**

- Bayo-Moriones, A.; Galdon –Sanchez J E.; & Martinez-de- Morentin, S. (2019). Performance appraisal: dimensions and determinants **The International Journal of Human Resource Management**, PP. 1- 32.
- Brijesh S.; & Rajasshrie P. (2020). Leveraging Technology for Talent Management: Foresight for Organizational, **International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development**. 11(2), PP. 16-30
- Ciobanu,A.; & Androniceanu, A. (2018). Integrated Human resources activities-the solution for performance improvement in Romanian Public Sector institutions. **Management and Research Practice**, 10 (3), PP. 60-79-
- Dessler ,G.; Cole, N D.; & Chhinzer, N. (2015).**Management of human resources: The essentials**. Pearson Education, Inc., Upper, Saddle, River, New Jersey.
- Flores, M. A. (2012). The implementation of a new policy on teacher appraisal in Portugal: how do teachers experience it at school? **Educational Assessment, Evaluation and Accountability**. 24(4), PP. 351-368.
- Kataria, A.; & Garg, P. (2019). DO, high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement, **International Journal of Productivity and Performance engagement**. **International Journal of Productivity and Performance Management**. (68) 6, PP. 1057- 1077.
- Ghauri, E. (2012). **Improving performance appraisal practices: a multiple case study of the Pakistan pharmaceutical industry**. Unpublished PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Gheith, E.; & Aljaberi, N. (2018). Reflective Teaching Practices in Teachers and their Attitudes toward Professional Self –development. **International Journal of Progressive Education**. 14, (3), PP. 160 – 180.
- Geeraerts, K.; Tynjälä, P.; Heikkinen, T.; Markkanen, I.; Pennanen, M.; & Gijbels, D. (2015). Peer-group mentoring as a tool for teacher development. **European Journal of Teacher Education**. 38(3), PP. 358–377.

- Kim Y.; Erekson J.; Bunten B.; & Patricia H. (2015). Toward Sustainable Educational Changes through School-Based Professional Development on ELL Assessment for New Teachers. **Theory into Practice**. 53(3), PP. 228–235,
- Ninlawan, G. (2015). Factors which Affect Teachers' Professional Development in Teaching Innovation and Educational Technology in the 21st Century under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commissio. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**. Vol. 197, PP. 1732 – 1735
- Prasnikar, J.; Debelajak; & Ahcan, A. (2019). Benchmark meaning as tool strategic management. **Total quality management & Business Excellence**. 16(2), PP. 257- 275.
- Pusmaz A.; & Ozdemir A. (2012). “The effect of web-based professional development study to mathematicsteachers'problem-solving strategies”. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 46, PP. 1380 – 1384.
- Macke, J.; & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource. management. **Journal cleaner production**. 208, PP. 806- 815.
- Vedhathiri, T. (2020). Faculty Performance improvement through effective human resource management practices. **Journal of Engineering Education Transformations**. (33), PP. 14- 34.