

الإحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك

د. هيام نجيب الشريدة*

توطئة : لوحظ في السنوات الأخيرة في الأردن تزايد في اعداد الموفدين للتدريب، كما ازداد الاهتمام بفعاليات التدريب متمثلاً في تزايد حجم ونوع الدورات التدريبية المعقودة ، وزيادة عدد الموفدين للتدريب في مؤسسات مختصة خارج الأردن وصدور العديد من رسائل الدراسات العليا والأبحاث المتعلقة بالتدريب بمختلف جوانبه ، وتأسيس مراكز ومعاهد وأقسام ووحدات للتدريب في عدد من الوزارات والجامعات الأردنية . فهناك مركز يشرف على التدريب في كل من الجامعة الأردنية ، وجامعة مؤتة ، وجامعة اليرموك .

وتركز سياسة جامعة اليرموك على التدريب الداخلي للعاملين في الجامعة في مجال التدريب الإداري في ضوء الموارد المالية المتاحة ، بالإضافة الى تحديد أولويات التدريب للموظفين الإداريين بغية رفع مستواهم الإداري . وتقوم دائرة التعليم المستمر في الجامعة بطرح برامج تدريبية للأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة لتطوير المفاهيم والكفايات المعرفية ورفع القدرات الادارية لديهم . كما قرر مجلس جامعة اليرموك مؤخرًا إعادة تنظيم دائرة التنمية والتخطيط وتنظيم مكتب للتطوير الإداري يتولى مهام التنظيم والتطوير الإداري عن طريق اجراء الدراسات في مجال الهيكل التنظيمي وتبسيط الإجراءات ، ووصف الوظائف وتخطيط العملية التدريبية بالتعاون مع المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ، بالإضافة الي تنظيم مكتب المعلومات والدراسات للمشاركة في اجراء دراسات لتطوير العملية التربوية .

وفي الأردن معاهد خاصة لتطوير الادارة كمعهد الادارة الأردني ومعهد الادارة العامة يمارس كل منهما مسؤوليات تطوير الادارة المستمرة . وقد نص القانون المؤقت رقم (١٢) لسنة ١٩٨٠ والخاص بمعهد الادارة العامة في الأردن على ممارسة المسؤوليات والصلاحيات المخولة له بموجب أحكام القانون المذكور بالتعاون والتنسيق مع ديوان الموظفين والجامعات الاردنية والمعاهد المماثلة والوزارات والوئائر والمؤسسات الرسمية والخاصة ليواصل تحقيق الأهداف والبرامج التدريبية المنصوص عليها في هذا

* كلية التربية ، جامعة اليرموك

القانون خدمة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق طرح برامج التنمية الادارية المختلفة واعداد البحوث الادارية وتقديم الاستشارات الادارية للمؤسسات الحكومية والخاصة . وبالرغم من هذا الاهتمام المتزايد في هذا الصدد ، نجد أن الاهتمام لازال موجهاً الى اقامة برامج تدريبية تون تركيز على فعالية التدريب الاداري اللازم .

مفهوم العملية التدريبية :

العملية التدريبية عبارة عن « مجموعة فعاليات تدخل ضمن اطار تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب (محمد سعيد ، ١٩٨٢)
وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية منطلق العملية التدريبية ، الا أنه لابد من التركيز على مرحلة أساسية ايضاً وهي فلسفة التدريب أي الفلسفة التدريبية للمؤسسة وماذا يعني التدريب لها .

نبذة عن جامعة اليرموك*

انشئت جامعة اليرموك عام ١٩٧٦ لتوفير فرص التعليم الجامعي للأعداد المتزايدة من حملة شهادة الدراسة الثانوية لثلية حاجات المجتمع الأردني من القوي البشرية التي تتطلبها الخبرة التنموية في الأردن وتقرر تسمية الجامعة باليرموك لما لهذا الاسم من مدلولات عربية واسلامية .

بدأت الدراسة في جامعة اليرموك بتاريخ ١٠/٩/١٩٧٦ حيث استقبلت الفوج الأول من الطلبة وعددهم (٦٤٠) طالباً وطالبة يقوم على تدريسهم (٥١) عضو هيئة تدريس ، وقد ازداد هذا العدد حتى بلغ (١٠٠٢٤) طالباً وطالبة في عام ١٩٨٩/١٩٩٠ ، يقوم على تدريسهم (٥٤٨) عضو هيئة تدريس وفي عام ١٩٧٩/١٩٨٠ . تخرج أول فوج منها وعددهم (٦٦٤) خريجاً وخريجة منهم عدد من الطلاب المحولين من جامعات أخرى . في حين بلغ عدد الخريجين عام ١٩٨٩/١٩٩٠ (٢٥٩١) خريجاً وخريجة . وازداد عدد الموظفين الاداريين والقينيين من ١٩٣ ليلبلغ ٩٢٧ موظفاً وموظفة منهم ٤٥٢ موظفاً مصنفاً والباقي موظفون اداريون بروتاتب مقطوعة وعقود .

* دليل جامعة اليرموك ١٩٨٩/١٩٩٠

وقد أقامت الجامعة تعاوناً علمياً واتفاقيات أكاديمية وبرامج عمل تنفيذية مع الجامعات والمؤسسات العلمية الأخرى داخل الأردن وخارجها والبالغ عددها حتى الآن (٤٥) جامعة ومؤسسة علمية على الصعيد الوطني والعربي والدولي، ووضعت الجامعة برنامج بعثات دراسية أكاديمية للحصول على درجتى الماجستير والدكتوراه في مختلف التخصصات لتأمين كوادر الجامعة من أبناء الأردن المتفوقين ، وقد بدأت الجامعة حالياً بتقنين بعثاتها الأكاديمية وقصرها علي المتفوقين في حقول الندرة أو الحقول التي مازالت الحاجة لأعضاء هيئة تدريس فيها قائمة وحرصت الجامعة أن تكون مصدر اشعاع فكري وثقافي شامل ، أما التطورات التي مرت بالجامعة منذ نشأتها وحتى عام ١٩٨٩/١٩٩٠ فكانت كما يلي:-

تم انشاء كلية العلوم والآداب كأول كلية ، ثم استحدثت دائرة العلوم الانسانية والاجتماعية ودائرة التربية ودائرة العلوم الادارية وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا في عام ١٩٧٧/١٩٧٨ ، ثم انشئت محطة العلوم البحرية في العقبة في عام ١٩٧٩/١٩٨٠ ، وكذلك تم انشاء كلية الهندسة ومركز الدراسات الأردنية بما في ذلك متحف التاريخ الطبيعي ومركز اللغات ومركز الحاسب الالكتروني والمعلومات ودائرة التعليم المستمر وخدمة المجتمع ومدرسة اليرموك النموذجية في عام ١٩٨٠/١٩٨١ كما بدئ في ذلك العام برنامج الدراسات المسائية.

وفي عام ١٩٨٤/١٩٨٥ أنشئ معهد الآثار والانثروبولوجيا ومركز الدراسات العبرية، وفي عام ١٩٨٥/١٩٨٦ انشئت كلية الزراعة والبيطرة وكلية الحياوي التكنولوجية . وفي عام ١٩٨٦/١٩٨٧ انشئت جامعة العلوم والتكنولوجيا في الموقع الرئيسي لجامعة اليرموك ، كما صدر القانون الموحد للجامعات الاردنية رقم ٢٩ لسنة ١٩٨٧ ، وفي عام ١٩٨٩/١٩٩٠ تقرر انشاء مركز للعلوم الفيزيائية النظرية والتطبيقية وكلية الشريعة .

خلفية الدراسة واطارها النظري

يؤدي أعضاء الجهاز الاداري في الجامعات دورا هاماً و اساسياً في فعالية عملية التدريس . لذا فلا بد من وجود استراتيجيات تتعلق بتحسين وتطوير عملهم لرفع الكفاية الانتاجية في مؤسسات التعليم العالي (Antia1976) . وقد اتخذت العمليات التدريبيه أساليب شتى تطور الحضارة الانسانية ووضوح مفهومها في أذهان العاملين فيها ، وتتمثل فعاليات التدريب في حجم ونوع الدورات التدريبيه وتأسيس هيئات أو مراكز أو معاهد أو وحدات للتدريب . (Morrison,1976).

وقد لوحظ أن الامتعام كان منصباً في السابق على إقامة برامج تدريبية للأجهزة الإدارية بون الامتعام بالجوانب الاخرى لفعالية التدريب المتعلقة بالنوع وبور الجهاز أو مهمته أو تقدير الحاجات الاجتماعية (Handy,1973).

ويعتبر التدريب عملية سلوكية المقصود منها التغيير بهدف رفع الكفاية الانتاجية في المؤسسة (Dugan,1982) مع الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المختلفة التي تطورت بتطور الحضارة الانسانية ووضوح مفهومها في أذهان العاملين فيها ، اذ يهتم الإداريون بالكفايات الإدارية الشكلية التي تجعلهم يقومون بعملهم بشكل ألي بعيداً عن مبادئ الإدارة في مفهومها الحديث (خوالدة ومرعي ، ١٩٨٩)، والتي يمكن أن تعزى إلى ضعف اتجاه النمو المهني أو غيابه عند العاملين في الجهاز الإداري .بالاضافة الي وجود مشكلات ادارية تستلزم التدريب والتخطيط وهذا لا يتحقق إلا من خلال الدعم والتأييد المؤسسي .(Wisam1964).

وهناك مجالات متعددة لتصنيف طرق وأساليب التدريب يمكن حصرها في أساليب تدريبية جماعية وأساليب تدريبية فردية . ويقصد بالأولي ديناميكية الجماعة ، وفي الثانية التدريب على مهارات خاصة . فإعداد الكوادر الإدارية القادرة علي التفاعل مهمة للغاية في تحسين فاعلية المؤسسة(Fredrisk & Mc. Donald,1974). كما أن إعداد كوادر ادارية قادرة علي التفاعل مع المجتمع يساعد في تطويره . ومن المعروف أن سنة التطوير في المجتمعات الانسانية جعلها دائمة التغيير مما جعل الانسان يتطلع دائماً الى مواكبة كل جديد والتأمل في معطيات التطور التقني وما تجود به لاختيار ما يلئم احتياجات الفرد والتي هي جزء من احتياجات المجتمع بون أن تؤثر في المفاهيم والقيم الانسانية . ويعتبر التغيير السريع المتزايد في سرعته ، من أهم خصائص الحضارة .

ومن الجدير بالذكر أن الاقبال المتزايد على التعليم النظامي في مختلف دول العالم لايمكن المدرسة وحدها من تحمل عبء التعليم فيها مدي الحياة ، لذا فالخبرات الاضافية يمكن أن يكتسبها الفرد من بيئته ، كأن يتعلم من المؤسسات الاجتماعية والمهنية ، فكل مؤسسة تعليمية تحاول الاسهام في اعداد برامج تدريبية حسب المفهوم الذي تراه مناسباً (بركات ، ١٩٨١) . وفي بلد متقدم كبريطانيا تقوم بهذه المهمة مراكز تطوير المجتمع (Extra Mural Studies Report, 1980-1982) . كما أن هناك مدارس خاصة للتدريب في جامعتي لندن وكننت أنشئت عام ١٩٧٥ تقدم دورات ذات صفة مهنية وحرفية كما أشارت لها الدراسة الجزئية للتعليم المستمر ١٩٨٢-١٩٨٣ ، جامعة كنت .

وتقدم الجامعات الامريكية أنماطاً مختلفة من برامج تدريبية ذات صبغة مهنية

وثقافية مستفيدة من التطورات التقنية في مجال الاتصال لنشر برامجها عن طريق الاذاعة والتلفزيون وأجهزة التسجيل وأجهزة الحاسب الآلي والهواتف ، كما استخدم قسم الاتصالات في جامعة وسكونسن الاذاعة المسموعة والمرئية لتوصيل برامج خاصة لتدريب المهنيين في منازلهم ، كما أنشئت شبكة الحاسب الآلي والهاتف التعليمي في المناقشة وتوجيه الأسئلة (Burrow,1976) .

أما بالنسبة لمفهوم التدريب في دول العالم الثالث فينقصه رسم سياسات تعليمية متطورة ، إلا أنه في السنوات الأخيرة قامت بعض الجامعات في تلك الدول بتقديم برامج تدريبية من شأنها إتاحة الفرص للأفراد لتنمية قدراتهم وتدريبهم المهني .

وتشير دراسة (عبد الجواد ١٩٨٢) إلى أن اليونسكو دعت إلى مؤتمرات ثلاث (في السنير بالدنمارك عام ١٩٤٩ ، وفي منتريال في كندا عام ١٩٦٠ ، وفي طوكيو عام ١٩٧٢) حول نشأة وتطوير مفهوم التعليم المستمر حيث ركزت علي أربعة عوامل هامة هي المناخ الدولي والثورات الثلاث التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية .

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة هامة قبل اعداد البرنامج التدريبي والاحتياجات التدريبية للمؤسسة في اي وقت من الأوقات (بحث المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري ١٩٧٩) ، فأهمية التدريب وتحديد احتياجاته لكل مؤسسة كي تستمر لابد وأن يكون وفقاً لمتطلبات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ، وهناك تغييرات قد تطرأ على مستوى التكنولوجيا المستخدمة أو على أساليب الانتاج المعتمدة لتحديد الاحتياجات التدريبية ، وقد تختلف من مؤسسة إلى أخرى نظراً لطبيعتها سواء كانت عامة أو تخصصية ، تقنية أو غيرها . أو اعتمادها مبدأ التخطيط للتدريب أو عدم اعتماده أو توافر المعلومات اللازمة وتحليلها المتعلق بالفعاليات التخصصية من جهة والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى كمستويات الأداء ودوران العمل . الخ أو اعتماد برنامج تدريبي صغير في التدريب (Small pilot program) أو اعتماد برنامج واسع (Wide based program) مما يقتضي دراسة مدي ملاعمة ظروف المؤسسة لاعتماد أحدهما . (محمد سعيد ، ١٩٨٢) .

وتتنوع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية إلى عديد من الأساليب ، Morrison 1979 . أهمها أساليب المسوحات Survey Techniques . ومنها اتجاهات العاملين Employee Attitude . ومسوحات المستهلك Consumer Survey . ومسوحات الحاجات التعليمية Educational-Needs Survey . ومسوحات المشكلة Problem Survey . وأسلوب التدقيق

Individual Approach . والأسلوب الفردي . Organizational Audit
 وتحليل المؤسسة Organization Analysis ، وتحليل العمل Jop Analysis ، وتحليل
 Man power Analysis القوي العاملة . ويقصد بتحليل القوي العاملة تركيز طريقة
 التحليل على الفرد العامل في عمل معين أكثر من التركيز على العمل نفسه في تحليل
 الحاجات التدريبية ، أما بالنسبة لتحليل العمل ، فالتركيز يكون على العمل ذاته في تحديد
 برنامج التدريب ، وهنا يكون الإنتباه منصباً على معايير الأداء المطلوب من العاملين
 تحقيقها في العمل الذي سيقومون فيه ، بالإضافة إلى أساليب العمل المعتمدة وفي
 مقدمتها الطريقة التي تعلموا بها . فالجمع ما بين اسلوبي تحليل العمل وتحليل القوي
 العاملة مهم للغاية لأن اجراءات أسلوب تحليل العمل للحصول على المعلومات التي لها
 صلة بالعمل والتي تعود إلى وصف العمل ومواصفات شاغل العمل يجب أن يسبقها
 أسلوب تحليل القوي العاملة ، لأن الحقائق والمعلومات التي نحصل عليها قد لا تمثل
 الحاجة الفعلية ولكنها تؤدي أعمالاً أخرى لا علاقة لها بالمواصفات التي تحملها . كذلك
 فإن المباشرة بتحليل العمل ليس من الضروري أن يكون وصفاً للأعمال فقط ، وهكذا فإن
 اسلوبي تحليل العمل وتحليل القوي العاملة أسلوبان متداخلان ، لا يمكن استخدام أيهما
 دون الآخر ، لذا لا يمكن الاعتماد على أسلوب واحد بحد ذاته في تقدير الاحتياجات
 التدريبية لأية مؤسسة .

ومن الجدير بالذكر أن اتباع أسلوب التحليل المؤسسي ضروري جداً في تحديد
 مجالات ومواقع التدريب العامة واتجاهاتها . ويتضمن التحليل المؤسسي دراسة
 المؤسسة ككل من حيث الأهداف والموارد البشرية والمادية وتخصيصات الموارد وتوزيعها
 لتحقيق أهداف المؤسسة ، والتركيز على البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي
 تحيط بعمل المؤسسة مما يساعد في تحديد الإطار الإستراتيجي العام لمحتوي واتجاهات
 التدريب ، لذا لا بد من تحويل هذه الاحتياجات الي أهداف محددة بهدف ترجمتها الي
 سياسات وخطط وبرامج عمل زمنية (محمد سعيد ، ١٩٨٢) .

وقد صنف (Morrison, 1979) الأهداف التدريبية الى خمسة أصناف .	
Operational Objectives	أهداف تشغيلية
Performance Objectives	وأهداف أداء
Instructional Objectives	وأهداف تعليمية
Reaction Objectives	وأهداف رد فعل
Personal Growth Objectives	وأهداف نمو الشخصية

ويعتبر بعض الاختصاصيين في مجال التدريب أن مرحلة تصميم البرامج التدريبية يقع ضمن عملية تخطيط التدريب ، لأن فعالية التصميم يفترض أن تكون بعد افتتاح البرنامج التدريبي والوقوف على احتياجات المشاركين ، ويفترض التعديل في تصميم البرنامج وأساليب التدريب المعتمدة في ضوء تصميم المشاركين . (Dugan,1982) لما إدارة البرنامج التدريبي فتتضمن مجموعة الفعاليات التي تقتضيها إقامة البرنامج ، وتختلف حسب طبيعة الجهة المقيمة للتدريب وتتضمن جميع الفعاليات منذ بدء البرنامج وأثناءه وبعد انتهائه .

مشكلة البحث :

يعاني تدريب العاملين الإداريين في جامعة اليرموك من مشاكل وقضايا هامة نتيجة لافتقار المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات كأسس وركيزة للتدريب على أسس موضوعية وفق الأولويات وفي ضوء الموارد المتاحة .

وتعتبر هذه الدراسة استجابة ملحة لصانعي القرارات في الجامعة حول تدريب العاملين الإداريين فيها لتحسين وتطوير ممارساتهم العملية وفق خطة متكاملة شاملة تتضمن :

- ١- أهدافا تدريبية طويلة وقصيرة الأمد في ضوء تقديرات الحاجات المستقبلية والآنية لمختلف مستوياتهم وأنواع الموارد البشرية .
- ٢- تخطيط نشاط التدريب من خلال خطط وبرامج عمل واضحة .
- ٣- مؤشرات لصياغة سياسات تدريبية وفقا لظروف الجامعة ومحاولة ربطها بتقييم الاداء .

أهمية البحث :

إن دراسة وتحليل الحاجات التدريبية للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي لم يحظ بعناية الباحثين في الوطن العربي بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص ، وهذا بحد ذاته يمكن أن يكون مبرراً كافياً لمدي أهمية هذه الدراسة التي تركز على الإحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين بجامعة اليرموك بغية تحسين وتطوير ممارساتهم العملية وتوجيه الإهتمام لفاعلية التدريب الذي يركز على الكفايات الإدارية اللازمة لهم للقيام بأعمالهم بكفاءة وموضوعية .

محددات البحث:

تقتصر هذه الدراسة على فئة الاداريين العاملين المصنفين في جامعة اليرموك وعددهم (٤٥٢) ادارياً بغية تطوير وتحسين عملهم الاداري من أجل تقدم المجتمع وقد استنتني من الدراسة الاداريون الموظفون بعقود ورواتب مقطوعة.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي تحقيق مايلي :

- ١- التعرف علي الاحتياجات التدريبية للعاملين الاداريين في جامعة اليرموك (رؤساء الأقسام ، الموظفون ، القائمات بأعمال السكرتاريا) لتحسين وتطوير ممارستهم العملية.
- ٢- التعرف على أولويات التدريب الاداري للعاملين الاداريين في جامعة اليرموك.
- ٣- التعرف علي أولويات موضوعات البرامج التدريبية اللازمة لكل فئة من فئات العاملين الاداريين في الجامعة.

أسئلة الدراسة :

- ١- ماوجه الحاجة الي تدريب العاملين الاداريين في جامعة اليرموك ؟
- ٢- ما أولويات تدريب فئات العاملين الاداريين في جامعة اليرموك؟
- ٣- ما محتوى البرامج التدريبية اللازمة لكل فئة من فئات العاملين الاداريين في الجامعة ؟

مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة الكلي من الموظفين الاداريين العاملين في جامعة اليرموك موزعين في مختلف دوائر ومراكز الجامعة الادارية الاكاديمية والبالغ عددهم (٤٥٢)* ادارياً مصنفاً . والجدول رقم (١) يبين اعداد العاملين الاداريين حسب الوظيفة .

* المرجع/ دائرة شؤون العاملين في جامعة اليرموك / مديرية التوظيف .

جدول رقم (١)

أعداد العاملين الإداريين المصنفين* في جامعة اليرموك حسب الوظيفة

٤٩	رئيس قسم إدارى
٥	رئيس قسم فنى
٣٦٨	موظف إدارى (متضمن) السكرتاريا
٣٠	موظف فنى/ يشرف على موظفين
٤٥٢	المجموع

الدراسة الاستطلاعية :

تم اختيار عينة مؤلفة من (١٣٦) عاملاً ادارياً موزعين علي دوائر ومراكز للجامعة كما هو مبين جدول رقم (٢) بهدف اختبار استبانة البحث وتصميمها بشكلها النهائى لكل فئة من فئات العاملين الاداريين قبل القيام باجراء المسح الشامل لكافة العاملين الاداريين في جامعة اليرموك .

جدول رقم (٢)

عينة الإداريين موزعين حسب مجال العمل

العدد	مجال العمل
١٢	رئيس قسم (إدارى ، فنى)
١٠٠	موظف
٢٤	قائمة بأعمال السكرتاريا
١٣٦	المجموع

*Kiejcie, R (1970) , Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement vol, 30,1970, pp 607-610.

وكان عدد الاستبانات المستردة (١٣٦) استبانة أى بنسبة ٩٢٪ كما هو مبين في جدول (٣)

جدول رقم (٣)
الاستبانات المستردة

الفئات	الاستبانات المرزعة العدد	الاستبانات المستردة العدد
رؤساء الأقسام	١٢	١٢
الموظفون الإداريون	١٠٠	٩١
قائمات بأعمال السكرتاريا	٢٤	٢٣
الجموع	١٣٦	١٢٦

منهجية البحث :

أدوات الدراسة : استخدم الباحث أسلوب المسح باستخدام استبانات كأداة لجمع البيانات . وقد صممت الاستبانة وفقاً لما يلي :

- أ- استبانة خاصة بفئة رؤساء الأقسام الاداريين .
- ب- استبانة خاصة بفئة الموظفين الاداريين .
- ج- استبانة خاصة بفئة القائمات بأعمال السكرتارية .

واشتملت كل استبانة خاصة بكل فئة من فئات العاملين الاداريين على جوانب أساسية للوقوف على الحاجات التدريبية حيث تضمنت الاستبانات الأقسام التالية :

القسم الأول : معلومات عامة تتعلق بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ، والوظيفة الحالية ، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والمهام والمسؤوليات الموكلة للعامل الاداري وكذلك صعوبات العمل والدورات التدريبية التي شارك فيها ، والمدة المقترحة للتدريب ونوعية الوسائل والأساليب التدريبية المرغوب في التعامل معها والمهام الموكلة للعامل الاداري ومدى اهتمام الادارة العليا بتنمية العاملين الاداريين . هذا

بالإضافة الي عدد الموظفين المشرف عليهم لفئة رؤساء الاقسام فقط .
القسم الثاني : تضمن المهارات الوظيفية ومدى حاجتها المهنية لكل فئة من فئات
العاملين الاداريين في الجامعة .
القسم الثالث : تضمن البرنامج التدريبي اللازم لكل فئة .

والوقوف علي مدى إتقان المهارة الوظيفية لدي الفئات السابقة صُممت
فقرات الإستبانة على شكل سلم ليكرت الخماسي التدرج (إتقان تام ٥ ،
إتقان جزئي ٤ ، إتقان سطحي ٣ ، لا أتقنها ٢ ، لا رأى لي ١) أما بالنسبة
لمدى الحاجة للمهارات الوظيفية فكان وفق التدرج التالي : (لا رأى لي ١ ،
كبيرة ٢ ، متوسطة ٣ ، ضعيفة ٤ ، لا حاجة لي ٥) .

صدق وثبات الأداء:

تم عرض الاستبانات لفئات العاملين الاداريين على هيئة من المحكمين
من أساتذة الجامعات في الأردن وعددهم (٧) من المختصين في مجالات
الادارة التربوية ، ولهم خبرة في مجال التدريب الاداري للتأكد من مدى
ملائمتها لأغراض الدراسة . وقد أخذ الباحث ملاحظاتهم الهامة بعين
الاعتبار .

ثم جمعت المعلومات في الدراسة الاستطلاعية بإشراف الباحث حيث
أجري الاختبار على عينة الدراسة لكل فئة من فئات مجتمع الدراسة ثم
أعيد الاختبار للمرة الثانية ، وحسب معامل الثبات بين مرتي التطبيق
(٠.٩١) ويعتبر ذلك كافياً لأغراض هذه الدراسة .

تحليل البيانات

بعد جمع المعلومات وتدقيقها وترميزها تم ادخالها علي الحاسوب
واستخرجت الجداول اللازمة ، وتم تحليل المعلومات باستخدام معامل
الارتباط بين جميع مجالات الدراسة وتبين أن معظم ارتباطاتها تتراوح
ما بين ٨٠٪ الي ٩٧٪ كما تشير الجداول ارقام (٤) ، (٥) ، (٦) ،
ويشير معامل الارتباط على أن هناك علاقة قوية بين مدى إتقان المهارة والحاجة
الي التدريب .

جدول رقم (٤)

يبين معاملات الارتباط الرتبية بين مدى اتقان المهارة والحاجة لرؤساء الأقسام

الرقم	المهارات الوظيفية	RS
١	القدرة على تحديد المهارات الواجب توفرها لقيام الموظف في القسم بعمله	٠,٧٨
٢	القدرة على تحليل العمل وتوزيع المهام على الزملاء	٠,٩٠
٣	العمل بفاعلية مع الزملاء لرفع مستوى أداء العمل	٠,٨٩
٤	الالتزام بالأنظمة كطريقة للتعامل مع الزملاء	٠,٧٥
٥	الالتزام بالأنظمة كوسيلة لمساعدة الزملاء على تحقيق مزيد من التقبل ولتفهم المسؤولية	٠,٨٠
٦	القدرة على معالجة المواقف الطارئة	٠,٩٤
٧	القدرة على تقويم أداء العاملين في القسم بموضوعية	٠,٩٠
٨	استخدام أساليب فعالة لمعالجة الأمور الروتينية في العمل	٠,٨١
٩	الاتصال المستمر مع الزملاء حول مسؤولياتهم وواجباتهم وأدائهم.	٠,٧٦
١٠	إقامة علاقات جيدة مع الزملاء لتوفير جو من الثقة والاحترام المتبادل مع الزملاء	٠,٨٢
١١	تنمية مهارات التفاعل لتحسين التواصل اللفظي بينك وبين الزملاء	٠,٧٧
١٢	إيجاد جو يحفز على العمل والمبادرة	٠,٨٧
١٣	استخدام أساليب التعزيز والتقدير بشكل فعال يشجع على الانتاج	٠,٧٩
١٤	المشاركة مع الزملاء بفاعلية في المناقشات البناءة في العمل	٠,٩٣
١٥	انجاز العمل بشكل مرض وفقاً للمطلوب	٠,٧٩
١٦	القدرة على التوجيه والرقابة ومتابعة تنفيذ الأعمال المطلوبة من الزملاء في القسم	٠,٨٨
١٧	القدرة على التنسيق والتعاون مع الآخرين ممن لهم علاقة بعمل القسم لانجاز العمل بفاعلية	٠,٦٦
١٨	القدرة على التعبير باللغة الانجليزية في ضوء متطلبات العمل	٠,٦٢

جدول رقم (٥)

يبين معاملات الارتباط الرتبية بين مدى اتقان المهارة وحاجتها للموظف

الرقم	المهارات الوظيفية	RS
١	معرفة مضمون الوظيفة	٠,٨٩
٢	الإلمام بما يجد من تطورات وتغيرات فى المهام الوظيفية لتحقيق فعالية أكبر	٠,٨٠
٣	تخطيط العمل ووضع برنامج لتنفيذه	٠,٨٢
٤	الإلمام بمهام الدائرة التى يعمل بها الموظف	٠,٧٧
٥	الإلمام بالأنظمة والتعليمات التى لها علاقة	٠,٧٥
٦	تنظيم السجلات ومعرفة طرق حفظها وفق طرق الحفظ والتصنيف المعمول بها	٠,٧٩
٧	تنظيم الوقت لانجاز ما هو مطلوب فى الوقت المحدد	٠,٧٥
٨	تقدير العمل الذى يقوم به الموظف ذاتياً	٠,٩٣
٩	زيادة إنتاجية العمل للوصول إلى المستوى المطلوب	٠,٩٧
١٠	اختيار أساليب مناسبة لتحديد مستوى الأداء المطلوب بالنسبة للمستوى الذى يستطيع الموظف بلوغه .	٠,٩٠
١١	معرفة العلاقة بين العمل الذى تقوم به والأعمال الأخرى	٠,٨٩
١٢	اختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع رئيس القسم	٠,٧٤
١٣	اختيار أساليب مناسبة للتعامل مع الزملاء	٠,٧٩
١٤	اختيار أساليب مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين يتعاملون مع القسم	٠,٧٩
١٥	القدرة على التعبير باللغة الانجليزية فى ضوء متطلبات العمل	٠,٥٩

جدول رقم (٦)

يبين معاملات الارتباط الرتبية بين مدى اتقان المهارة والحاجة لدى القائمات بأعمال السكرتاريا

الرقم	المهارات الوظيفية	RS
١	الإلمام بواجبات السكرتاريا	٠,٨١
٢	الإلمام بأعمال القسم الذي تعمل فيه السكرتيرة	٠,٩٢
٣	الإلمام بالمهام المتعلقة بالأقسام ذات العلاقة بالقسم الذي تعمل فيه السكرتيرة	٠,٩٠
٤	تخطيط العمل ووضع برنامج للتنفيذ حسب الأولويات	٠,٨٠
٥	مهارة الطباعة باللغة العربية	٠,٩٣
٦	مهارة الطباعة باللغة الإنجليزية	٠,٩٠
٧	مهارة التلكس	٠,٩٠
٨	تنظيم السجلات ومعرفة طرق الحفظ والتصنيف المعمول بها في الجامعة	٠,٩٠
٩	تصنيف ما يصدر عن القسم من أوراق ومستندات ومحاضر وتوثيقها بالسجلات الخاصة	٠,٨٨
١٠	إدارة الوقت وجدولة المواعيد للمقابلات	٠,٩٠
١١	تنظيم الوقت لإنجاز ما هو مطلوب في الوقت المحدد	٠,٨٠
١٢	استخدام الآلات المتوفرة في القسم	٠,٨٢
١٣	استخدام الهاتف حسب الأصول المرعية	٠,٧٥
١٤	اختيار أساليب مناسبة للتعامل مع الزملاء	٠,٧٨
١٥	اختيار أساليب مناسبة للتعامل مع الأفراد اذى يتعاملون مع القسم	٠,٧٦
١٦	التعامل باللغة الإنجليزية	٠,٩١
١٧	تنظيم مواعيد المدير	٠,٨٨

المتغيرات المعتمدة في حساب أولويات التدريب الإداري :-

اعتمدت الدراسة المتغيرات التالية في تحديد أولويات التدريب الإداري للعاملين الإداريين في الجامعة :

المؤهل العلمي سنوات الخبرة في مجال العمل ، التدريب وفقاً لموقع العمل والمسؤولية ، عدد الساعات التدريبية حيث استخدم الترتيب التالي للمؤهل العلمي :-

الترتيب	المؤهل العلمي
٦	أقل من التوجيهية العامة
٥	توجيهية - عامة
٤	دبلوم كلية مجتمع
٣	بكالوريوس او ليسانس
٢	دبلوم عالي
١	ماجستير

- أما بالنسبة لسنوات الخبرة في مجال العمل استخدم الترتيب التالي :-

الترتيب	سنوات الخبرة في مجال العمل
٤	أقل من سنتين
٣	٢-٥ سنوات
٢	٦-٩ سنوات
١	١٠ سنوات فما فوق

-أما بالنسبة للدورات التدريبية التي حصل عليها رؤس القسم فترجمت الي ساعات تدريبية بحيث اعتبر الاسبوع التدريبي ٣٠ ساعة تدريبية ومن ثم اعتمد الترتيب التالي لعد الساعات التدريبية :

الترتيب	الساعات التدريبية
١١	أقل من ٣٠ ساعة
١٠	٣٠- أقل من ٦٠ ساعة
٩	٦٠- أقل من ٩٠ ساعة
٨	٩٠- أقل من ١٢٠ ساعة
٧	١٢٠- أقل من ١٥٠ ساعة
الترتيب	الساعات التدريبية
٦	١٥٠- أقل من ١٨٠ ساعة
٥	١٨٠- أقل من ٢١٠ ساعة
٤	٢١٠- أقل من ٢٤٠ ساعة
٣	٢٤٠- أقل من ٢٧٠ ساعة
٢	٢٧٠- أقل من ٣٠٠ ساعة
١	٣٠٠ فما فوق

التدريب وفقاً لموقع العمل والمسؤولية

والحاصل على الدرجة العلمية الأعلى والذي عدد سنوات خبرته أكبر قد يحتاج إلى التدريب بصورة أكبر وفقاً لموقعه في العمل ومسؤوليته ، حيث أنه كلما زاد عدد الموظفين التابعين للمسؤول المتدرب ، كلما ارتفعت درجاته وبذلك يحتاج إلى تدريب أكثر . وقد استخدم الترتيب التالي بالنسبة لعدد الموظفين التابعين للمسؤول الإداري أو رئيس القسم .

عدد الموظفين	الترتيب
صفر	١
١-٥	٢
٦-١٠	٣
١١-١٥	٤
١٦-٢٠	٥
٢١-٥٠	٦
٥١-١٠٠	٧
١٠١ فما فوق	٨

يلاحظ مما سبق أن ترتيب الأوزان قد قلب بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى . وذلك لأن من هو مسؤول عن (١٠٠) موظف مثلاً بحاجة الي التدريب أكثر ممن هو مسؤول عن (٢٠) موظفاً . لذلك أعطي رئيس القسم المسؤول عن (١٠٠) موظف (٧) نقاط بينما أعطى رئيس القسم المسؤول عن (٢٠) موظفاً (٥) نقاط فقط .
وتبعاً لما سبق من متغيرات اعتمدت في الدراسة فقد حسبت أولوية المستخدمين الإداريين بالنسبة لعملية التدريب وفقاً للمعادلة التالية :

الزولوية = مجموع تراتيب المستخدمين الإداري (مجموع اوزان المتغيرات) لكل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الساعات التدريبية وعدد الموظفين الذين يشرف عليهم المسؤول الإداري وفقاً لموقعه في العمل ومسؤولياته . أما كيفية احتساب الأولوية في التدريب نسوق المثال التالي :

١- لنفرض أن لدينا موظفاً إدارياً في الجامعة يحمل شهادة البكالوريوس وسنوات خبرته ٤ سنوات وتلقي تدريباً مدته (٤٠) ساعة ويشرف في عمله على (٨) موظفين فإن أولويته في التدريب تحسب كما يلي :

شهادة البكالوريوس : (٢) نقاط ، ٤ سنوات خدمة : (٣) نقاط ، ٤٠ ساعة

تدريبية : (١٠) نقاط ، عدد الموظفين الذين يشرف عليهم ٨ : (٣) نقاط .
 إذن اولويته = ٣+٣+١٠+٣= ١٩ نقطة .

٢- لنفرض أن لدينا موظفا يحمل شهادة الماجستير ويعمل كاداري في الجامعة ،
 وسنوات خبرة (٤) سنوات وتلقي تدريباً مدته (٤٠) ساعة ويشرف في عمله علي (٨)
 موظفين فان اولويته للتدريب تحسب كما يلي :

شهادة الماجستير : (١) نقطة ، ٤ سنوات خدمة : (٣) نقاط ، ٤٠ ساعة تدريبية :
 (١٠) نقاط عدد الموظفين الذين يشرف عليهم ٨ : (٣) نقاط .

اذن اولويته = ٣+٣+١٠+١= ١٧ نقطة . وهكذا تم احتساب أولويات الفئات التي
 ستدرّب بموجب مجموع تراتيب أولويات المشاركين ، وقد طبقت الاستبانة على مجتمع
 الدراسة الكلي للتوصل إلى :

- ١- تصنيف الإداريين العاملين لأغراض التدريب حسب الأولويات .
 - ٢- تصنيف الفئات الإدارية لأغراض التدريب حسب الأولويات .
 - ٣- الحاجات التدريبية اللازمة لكل فئة وفق الأولويات .
 - ٤- أسماء البرامج التدريبية التي تلزم كل فئة من الفئات التدريبية .
 - ٥- مؤشرات وركائز لمحتوي البرامج والأساليب والوسائل والأنشطة .
- وتم احتساب أولويات الموضوعات في المنهاج التدريبي لرؤساء الأقسام كما هو
 مبين في الجدول رقم (٧)

جدول رقم (٧)

أولويات موضوعات محتوى المنهاج التدريبي لفئة رؤساء الأقسام

محتوى المنهاج التدريبي	المهارات الوظيفية بالأرقام	مجموع الأولوية بالأوزان	المتوسط للأوزان	الأولوية في الموضوعات
قوانين وأنظمة الجامعة / القسم	٥٠٤٠١	١٦٠٢١٠٣٠	٢٢٠٢٣	٤
التخطيط	٣٠٢٠١	٢٢٠٢٧٠٢٠	٣٠	٢
المتابعة	١٦٠١٣٠٧٠٦	٢٤٠٢٤٠٣٥٠٢٧	٢٧٠٥	٣
تنظيم السجلات وطرق الحفظ	١٥٠٨	٢١٠٢٢	٢٢	٥
إدارة الوقت	١٥٠٦٠٥٠٣	٢١٠٢٧٠١٦٠٢٢	٢١٠٧٥	٦
الاجتماعات	١٧٠١٤٠١١	٢٢٠١٥٠١٢	١٦٠٦٦	٧
الاتصال	١٣٠١٢٠١١٠١٠٠٩٠٣	١٤٠١٢٠١٢٠١٠٠١٨٠٢٢	١٦٠٦٦	٧
مهارات اللغة الإنجليزية	١٨	٤٥	٤٥	١

ومن الجدول السابق استنتج أن الأولوية في موضوعات المنهاج التدريبي اللازم لرؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية كما يلي:

أولوية رقم ١	بمتوسط وزن ٤٥	مهارات اللغة الإنجليزية
أولوية رقم ٢	بمتوسط وزن ٣٠	التخطيط
أولوية رقم ٣	بمتوسط وزن ٢٧٫٥	المتابعة والتقويم
أولوية رقم ٤	بمتوسط وزن ٢٢٫٣٣	قوانين وأنظمة الجامعة / القسم
أولوية رقم ٥	بمتوسط وزن ٢٢	تنظيم السجلات وطرق الحفظ
أولوية رقم ٦	بمتوسط وزن ٢١٫٧٥	إدارة الوقت
أولوية رقم ٧	بمتوسط وزن ١٦٫٦٦	الإتصال
أولوية رقم ٨	بمتوسط وزن ١٦٫٦٦	الإجتماعيات

ولتوضيح كيفية الحصول على المعلومات في الجدول رقم ٧ فقد اتبع ما يلي :

- تم تحديد المهارات ذات العلاقة بمحتوي المنهاج التدريبي وذلك بالرجوع الي نتائج الاستبانة التي وزعت علي رؤساء الأقسام ؛ كما تم حساب أولويات المهارات الوظيفية بجمع العدد الذي قال أنه بحاجة كبيرة للتدريب عليها الي من قالوا أنهم بحاجة متوسطة للتدريب علي المهارة ، وأسقطت من المجموع الإجابات (لارأي لي - ضعيفة - لاجابة لي) .

لحساب أولوية المهارات الوظيفية لرؤساء الاقسام نعود إلي فقرات الاستبانة المبينة في جدول رقم (٤) للوقوف علي درجة مدي إتقان المهارات ، وإلي جدول رقم (٧) لمعرفة المهارات بالأرقام مثال : الأرقام لقوانين وأنظمة الجامعة / القسم هي ١ . ٤ . ٥ فتحسب كالتالي :

أولاً : المهارة الوظيفية رقم ١ جاءت بعد تفريقها من الاستبانات بدرجة كبيرة ١٣

وبدرجة متوسطة ١٧ لذلك فأولوية المهارة بالوزن تساوي $١٧ + ١٣ = ٣٠$

ثانياً : المهارة الوظيفية رقم (٤) جاءت بدرجة كبيرة (٩) وبدرجة متوسطة ١٢

والتي تساوي $١٢ + ١٩ = ٣١$.

ثالثاً : المهارة الوظيفية رقم ٥ والتي تساوي $٩ + ٧ = ١٦$.

رابعاً : والخطوة الأخيرة في الجدول نقوم بحساب متوسط الأوزان لهذه الحاجات

حيث يعتبر هذا المتوسط عن أولوية الحاجة في الموضوعات التدريبية وهي في هذا المثال $22.33 = 16 + 21 + 30$

$$\frac{3}{3}$$

ثم رتبت المهارات حسب أولوية الحاجة بالاعتماد على متوسط الأوزان الأكثر أولاً ثم الأقل فالأقل وهكذا .

هذا واتبعت نفس الإجراءات السابقة لاحتساب أولويات الموضوعات في المنهاج التدريبي للموظفين والقائمت بأعمال السكرتاريا كل ضمن الاستبانات والملاحق الخاصة بهن كما هو مبين فيما يلي :-

جدول رقم ٩

أولويات موضوعات محتوى المنهاج التدريبي لفئة الموظفين الإداريين

محتوي المنهاج التدريبي	المهارات والأرقام	مجموع الأولويات بالأرقام	المتوسط بالوزان
التخطيط للعمل	٣	١٧٢	١٧٢
اللغة الإنجليزية	١٥	١٣٧	١٣٧
طرق حفظها	٦	١٢٤	١٢٤
تحديد مستوى الأداء المطلوب	١٠	١٢٢	١٢٢
تنظيم الوقت الانجاز المطارب	٧	١٢٠	١٢٠
زيادة إنتاج العمل للوصول إلي المستوى المطلوب	٨,٥	١٢١	٦٠,٥
المهام الموظف بمهام الدائرة / القسم	٤,١	١١١	٥٥,٥
الإتصال	١٤, ١٣, ١٢	٥٧	١٩

ومن الجدول السابق استنتج أن الأولوية في موضوعات المنهاج التدريبي اللازم للموظفين في الوحدات الإدارية كما يلي :

جدول (١٠)

أولوية رقم ١	بمتوسط وزن ١٧٢	التخطيط للعمل
أولوية رقم ٢	بمتوسط وزن ١٣٧	اللغة الإنجليزية
أولوية رقم ٣	بمتوسط وزن ١٢٤	تنظيم السجلات ومعرفة طرق حفظها
أولوية رقم ٤	بمتوسط وزن ١٢٢	تحديد مستوى الأداء المطلوب
أولوية رقم ٥	بمتوسط وزن ١٢٠	تنظيم الوقت لانجاز المطاوب
أولوية رقم ٦	بمتوسط وزن ٦٠,٥	زيادة إنتاج العمل للوصول إلي المستوى
أولوية رقم ٧	بمتوسط وزن ٥٥,٨	المام الموظف بمهام الدائرة
أولوية رقم ٨	بمتوسط وزن ١٩	الإتصال

وفيما يلي جدول رقم (١١) يبين أولويات موضوعات المنهاج التدريبي لفئة القائمت بأعمال السكرتاريا .

جدول رقم ١١

أولويات موضوعات محتوى المنهاج التدريبي لفئة الموظفين بأعمال السكرتارية

محتوي المنهاج التدريبي في الموضوعات	المهارات	مجموع الأولويات والأرقام	الأولوية بالأوزان	الأولوية للأوزان
مهارات اللغة الإنجليزية	١٦	٨٤	٨٤	١
السجلات والمستندات	٩,٨	٦٠,٦١	٦٠,٥	٢
التخطيط وإدارة الشؤون المكتبية	١٧,٤	٣٧,٧٢	٥٤,٥	٣
القوانين والأنظمة والتعليمات في الجامعة/القسم والمتعلق بمهام السكرتارية	٣,٢,١	٦٥,٢٧,٥٤	٥٢	٤
مهارات الطباعة باللغتين العربية والإنجليزية والتفكس	١٢,٧,٦,٥	٨٣,٣٦,٢٣,٨	٤٤,٨	٥
إدارة الوقت وتنظيم	١٧,١١,١٠	٥٢,٤١,٣٧	٤٣,٢٣	٦
الإتصال	١٥,١٤,١٣	٢١,٢٥,١٦	٢٤	٧

ومن الجدول السابق استنتج أن الأولوية في موضوعات المنهاج التدريبي للقائمت بأعمال السكرتاريا في الوحدات الادارية كما يلي :

جدول(١٢)

أولوية رقم ١	بمتوسط وزن ٨٤	مهارات اللغة الإنجليزية في ضوء متطلبات العمل
أولوية رقم ٢	بمتوسط وزن ٦٠,٥	السجلات والمستندات
أولوية رقم ٣	بمتوسط وزن ٥٤,٥	التخطيط وإدارة الشؤون المكتبية
أولوية رقم ٤	بمتوسط وزن ٥٢	القوانين والأنظمة والتعليمات الجامعية المتعلقة بمهام السكرتارية
أولوية رقم ٥	بمتوسط وزن ٤٤,٨	مهارات الطباعة باللغتين العربية والإنجليزية
أولوية رقم ٦	بمتوسط وزن ٤٣,٣٣	ادارة الوقت وتنظيمه
أولوية رقم ٧	بمتوسط وزن ٢٤	الإتصال

نتائج الدراسة ومناقشتها

تشير دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في الجامعة إلى أن التدريب الإداري لم يبلغ أهدافه في الجامعة وما يزال يعاني مشاكل وقضايا هامة نتيجة لافتقار المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية كأساس وركيزة للتدريب الإداري في ضوء الموارد المتاحة وفقاً للأولويات .

وفيما يلي المؤشرات الهامة التي بينتها نتائج الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك .

فئة رؤساء الأقسام :

١- بينت الدراسة أن ٣,٧٪ من رؤساء الأقسام فقط يحملون مؤهلاً إدارياً ، في حين أن ٤٨,١٪ منهم يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس أو الليسانس) ، و ٥,٦٪ منهم يحملون شهادة دبلوم كلية المجتمع و ٢٠,٤٪ يحملون شهادة الثانوية العامة ، و ٥,٦٪ منهم يحملون مؤهلاً دون الثانوية

- العامة ، أما الحاصلون على مؤهلات غير إدارية فوق مستوى البكالوريوس فقد بلغت نسبتهم ١٦.٧٪ للدبلوم و ٣.٧٪ للماجستير . كما أشارت الدراسة الى أن انخفاض المستوى التعليمي للفرد يقود الي ضرورة تدريبيه .
- ٢- أظهرت الدراسة أن ٢٨.٦٪ من رؤساء الأقسام لم يحضروا برامج أو دورات تدريبية في حين أن ٧١.٤٪ منهم حضروا دورات قصيرة جداً لا تتجاوز لد غالبيتهم ٦٠ ساعة صافية .
- ٣- إن مانسبته ٨٧٪ من رؤساء الأقسام يشرفون على موظفين آخرين وليس لديهم القدرة على تحليل مهارات العمل الإداري وتنظيمه ، أما البقية منهم والذين يشكلون ١٣٪ من مجتمع الدراسة لرؤساء الأقسام لا يشرفون على موظفين حالياً ، إلا أنه يتوقع أن تنمو وحداتهم الإدارية في المستقبل القريب .
- ٤- طالب مانسبته ٧٢٪ من رؤساء الأقسام بالالتحاق بالبرامج التدريبية الإدارية لحل مشاكلهم وصعوباتهم الإدارية والتي شكلت حالاتها ٥٤.٧٪ وصعوباتهم التعليمية والتي شكلت حالاتها ٤٤.٤٪ وصعوباتهم في الاتصال والعلاقات الانسانية والتي شكلت حالاتها ٤٠.٧٪ .
- ٥- أظهرت نتائج الدراسة أن ٩٠.٧٪ من رؤساء الأقسام ليس لديهم خبرة إدارية في مجال عملهم ، ويطالبون بالتدريب لمدة زمنية تتجاوز في إطارها ستة أشهر .
- ٦- أفادت النتائج أن مانسبته ٧٩٪ من رؤساء الأقسام بحاجة الى مهارات التخطيط الإداري لمراجعة أهدافهم في ضوء المتغيرات المستمرة لتسهيل وضبط تقدم أعمالهم نحو الأهداف المطلوبة وربطها بأنظمة التقييم والتقارير المصممة بالإضافة الى تمكينهم من تحليل العمل وتوزيع المهام على الزملاء كما أن ٦٦٪ من رؤساء الأقسام يفتقرون الى تحديد المهارات الواجب توفرها لقيام زملائهم الموظفين في القسم بأعمالهم ، وقد بلغت الحاجات الملحة لرؤساء الأقسام في هذا المجال ٥٥٪ كما تبين أن ٤٥٪ من رؤساء الأقسام يحتاجون الي مهارة التخطيط لرفع مستوى أدائهم في العمل .
- ٧- ظهر من خلال النتائج أن ما نسبته ٤٦.٢٪ من رؤساء الأقسام بحاجة الي التعرف على أسس القيادة الإدارية التي يتحقق من خلالها اتصالات فعالة في مجال أعمالهم ، كما أن ٣١.٤٪ منهم ليس لديهم القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الزملاء لتوفير جو من الثقة والاحترام المتبادل ، كما أن ٢٥٪ منهم

لا يتمكنون من توفير جو مناسب يحفز زملائهم على العمل والمبادأة بالإضافة إلى أن ٥٧٪ منهم بحاجة إلى التعرف على أساليب التعزيز والتقدير بشكل فعال يشجع الزملاء الموظفين في أقسامهم على الانتاج.

٨- أظهرت الدراسة أن ٤٤٪ من رؤساء الأقسام في الجامعة لا ينجزون أعمالهم الإدارية بشكل مرض وفقاً للمطلوب لافتقارهم للقدرة على إدارة الوقت بموضوعية وعلى أسس علمية صحيحة.

٩- أفادت النتائج أن ما نسبته ٥٤٪ من رؤساء الأقسام يحتاجون إلى التدريب على أعمال التوجيه والرقابة والمتابعة في تنفيذ الأعمال المطلوبة من زملائهم الموظفين في القسم كما أن ٧٢٪ منهم ليس لديهم القدرة على تقويم أداء الموظفين في أقسامهم بموضوعية و ٦٤٪ منهم لا يستطيعون معالجة أي موقف طارئ.

١٠- إن ما نسبته ٥٤٪ من رؤساء الأقسام لا يلتزمون بالأنظمة كطريقة للتعامل مع الزملاء لعدم معرفتهم بقوانين وأنظمة الجامعة / القسم . بالإضافة إلى افتقارهم إلى التنسيق مع الآخرين الذين لهم علاقة بعمل القسم.

أما النتائج المتعلقة بأولويات موضوعات البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام والتي تم استخدامها وفقاً لأوزان استجابات الحاجات التدريبية لرؤساء الأقسام فكانت كما يلي :

أولوية (١) أظهرت الدراسة أن الأولوية الأولى يجب أن تعطى للحاجة إلى التعبير باللغة الانجليزية في ضوء متطلبات العمل والتعرف على المصطلحات اللازمة واتقانها وهي الحاجة رقم ١٨ في جدول رقم ٤ بوزن (٤٥) أي أن عدد الذين اجابوا بأن حاجاتهم لها كبيرة أو متوسطة كان (٤٥) فرداً.

وقد تبين من نتائج الدراسة أن ٩.٢٪ فقط من رؤساء الأقسام لا يحتاجون هذه المهارة ، وأن ٧.٤٪ منهم حاجتهم لها ضعيفة

أولوية (٢) تبين من نتائج الدراسة أن الحاجة إلى التدريب على المهارات (١.٤.٥) والمتمثلة في قدرة رئيس القسم على التخطيط وتحليل العمل وتوزيع المهام على الزملاء من

أجل رفع مستوى أداء العمل ، تحتل الأولوية الثانية من بين أولويات الحاجات بمتوسط وزن (٣٠) . وقد جاءت هذه الاستجابات لتبين أن ٦٨.٤٪ من رؤساء الأقسام ليس لديهم القدرة على ذلك وأنهم بحاجة الي دراسة موضوع التخطيط كعنصر من عناصر العملية الإدارية ومعرفة مضمونه والخطوات التي تتم بموجبها عملية التخطيط الإداري وأنواعه ، بالإضافة الي التعرف علي النماذج التخطيطية اللازمة . كما بينت نتائج الدراسة أن ٥٥.٢٪ منهم بحاجة الي التدريب علي تحديد المهارات الواجب توافرها لقيام الموظف بعمله .

أولوية (٣) أفادت النتائج أن الحاجة الي التدريب علي المهارات (١٦.١٣.٧.٦) والتمثلة في قدرة رؤساء الأقسام على التوجيه والرقابة ومتابعة تنفيذ الأعمال المناطة بهم بالإضافة الي تقييم أداء زملائهم العاملين بموضوعية ، قد احتلت الأولوية الثالثة من بين أولويات الحاجات ، فقد تبين أن ما نسبته ٦٤.٧٪ من رؤساء الأقسام لا يتقنون مهارة تقييم الأداء وهم بحاجة الي التعرف علي الوسائل المتعلقة بالمتابعة في العمل وإتقان كتابة التقارير . أما نسبة الذين ذكروا بأن حاجتهم ضعيفة لهذه المهارة فقد بلغت ٧.٤٪ وأبدي ٢٥.٩٪ منهم الرأي عن إتقانه لهذه المهارة وامتنع ٨.٨٪ عن الادلاء بالرأي كما أبدي ٤٤.٢٪ منهم عدم قدرته على التوجيه والرقابة ومتابعة تنفيذ الأعمال المناطة بالقسم

أولوية (٤) أظهرت النتائج أن الحاجة الي التدريب علي المهارات (٥.٤.١) وهي المتعلقة بالالتزام بالأنظمة كطريقة للتفاعل مع الزملاء والالتزام بالأنظمة كوسيلة لمساعدة الزملاء على تحقيق مزيد من التقبل للمسؤولية . والقدرة على تحديد المهارات الواجب توافرها لقيام الموظف في القسم بعمله ، كانت هذه الحاجات تحتل الأولوية الرابعة بمتوسط وزن (٢٢.٣) . حيث تبين أن ٣٨.٦٪ من رؤساء الأقسام بحاجة الي مراجعة قوانين وأنظمة الجامعة / القسم في حين أبدي ٤٤.٤٪ منهم عن كامل اطلاعهم علي القوانين والأنظمة في الجامعة ، كما تبين أن ١٤.٨٪ منهم ذكروا حاجة ضعيفة للتدريب علي هذه المهارات ، ولم يعبر عن البقية عن رأيهم .

أولوية (٥) احتلت الحاجة الي التدريب علي المهارتين (١٥.٨) والتمثلتين في استخدام أساليب فعالة لمعالجة الأمور الروتينية في العمل وإنجاز العمل بشكل مرض وفقاً للمطلوب احتلت هاتان الحاجتان الأولوية الخامسة في أولويات الموضوعات بمتوسط وزن (٢٢) .

فقد أبدى ٤٢.٥٪ من رؤساء الأقسام حاجتهم للعمليات التنظيمية في السجلات ، بينما بلغت نسبة الذين حاجاتهم ضعيفة للتدريب علي هذه المهارة ٥٠.٧٪ ، ولم يعبر البقية عن رأيهم . وقد بلغت نسبة الذين أجابوا أنهم ينجزون أعمالهم بشكل مرض ٥٠.٥٪ .

أولوية (٦) تبين من النتائج أن التدريب علي الحاجات (١٥.٦.٥.٣) والمتمثلة في كيفية إدارة الوقت تحتل الأولوية السادسة بمتوسط وزن ٢١.٧٥٪ . فقد عبر ٤٩.٩٪ من رؤساء الأقسام عن حاجتهم لدراسة موضوع إدارة الوقت . كما أبدى ٤٢.٥٪ منهم الرغبة في رفع مستوي أداء العمل والإنجاز في الوقت المحدد ومعالجة المواقف الطارئة . وقد تكون حاجة تنظيم الوقت وادارته نابعة عن نوع الثقافة السائدة ، اذ لا يحظى الوقت بأدني اهتمام لدي بعض الثقافات ومنها الثقافة العربية .

أولوية (٧) أظهرت النتائج أن الحاجة الي التدريب علي المهارات الواردة في البنود (٩.٣.١٠.١١.١٢.١٣.١٤.١٧) من جدول رقم ٤ والمتمثلة في الاتصال والاجتماعات تحتل الأولوية السابعة ، فقد عبر ٣٣.٣٪ منهم عن رغبته بالتعرف علي الطرق التي يتم بها الاتصال مع الزملاء لإقامة علاقات توفرجواً من الثقة والاحترام المتبادل . كما تبين لدي التحليل أن ٢٧.٧٪ منهم بحاجة للمشاركة مع الزملاء بفعالية أكبر في المناقشات البناءة أثناء الاجتماعات . وأبدى ٣٢.٥٪ منهم حاجتهم لهذه المهارة لتساعدهم في القدرة على التنسيق والتعاون مع الآخرين ممن لهم علاقة بعمل القسم ، وعبر ٢٢.٢٪ منهم عن حاجتهم لتحسين التواصل اللفظي من منطلق العلاقات الانسانية للعمل علي ايجاد جو يحفز علي العمل والمبادرة .

فئة الموظفين

بينت نتائج الدراسة أن هناك نقصاً في تدريب الموظفين أثناء قيامهم بالعمل الوظيفي وأن غالبيتهم من حملة شهادة الدراسة الثانوية ودونها . وتشكل نسبتهم ٥٦٪ ، أما حملة دبلوم متوسط فقد شكلت نسبتهم ٢٠٪ ، بينما بلغت نسبة الحاصلين علي البكالوريوس ١٩٪ ، وحملة دبلوم علاوة علي البكالوريوس ٢٪ وحملة الدراسات العليا ٣٪ وأن ١٥٪ من الجامعيين يحملون مؤهل علوم إدارية .

وقد بينت الدراسة أن نسبة ٥٠٪ من الموظفين حديثي العهد في العمل ، وأن ٣٠٪ منهم فقط شغلوا الوظيفة الحالية خمس سنوات فاكثراً . ومن الجدير بالذكر أن ٩٪ من الموظفين الإداريين يشرفون على موظفين آخرين تتراوح نسبتهم ما بين موظف واحد إلى ٧ موظفين ، وأن غالبيتهم يفتقرون لحضور دورات تدريبية في مجال عملهم ، أما بالنسبة للوظائف الأخرى التي شغلها الموظف قبل وظيفته الحالية ، فقد تبين لدي ٥٠٪ منهم أن

وظيقتهم السابقة لاعلاقة لها بوظائفهم الحالية ، كما تبين أن ٣٠٪ قد أمضوا ٥ سنوات
فاكثر فى عمل مشابه قبل التعيين في الجامعة .

أما بالنسبة للصعوبات التي واجهت هذه الفئة في العمل فكان معظمها صعوبات
إدارية تتعلق بالتخطيط للعمل ومعرفة الأنظمة والقوانين حيث شكلت نسبة الحالات ٥٠٪ ،
أما بقية الصعوبات فقد كانت تتعلق بنواح فنية بنسبة ١٧٪ وبنواح انسانية بنسبة ٢٥٪
وصعوبات تعليمية بنسبة ٨٪ . أما تفادي الصعوبات المذكورة فقد اقترح الموظفون أن
مراجعة القوانين والأنظمة أهمها ، وكانت نسبة الحالات تشكل ٥٠٪ أما نسبة الحالات
للذين لم يجيبوا على كيفية تفادي الصعوبات فقد شكلت ٤١.٧٪ من مجموع الحالات .
تبين من الدراسة أن ٣٣.٣٪ من الموظفين لم يحضروا دورات تدريبية مطلقاً ، وأن
البقية حضروا دورات قصيرة ، وتشكل عدد الساعات التدريبية الصافية ٤٥ ساعة بنسبة
٤١.٧٪ من الحالات ، بينما تشكل عدد الساعات التدريبية الصافية (٢٠-٤٠) ساعة
لحالات نسبتها ٥٨.٣٪ .

كما تبين من الدراسة أن غالبية الموظفين يعتقدون أن التدريب في مجال وظيفتهم
سيؤدي الي دفع مستوي أدائهم .

أما اقتراحهم حول المدة الزمنية للبرامج التدريبية اللازمة لهم ، فقد تراوح معظمها
ما بين ستة أشهر الى سنة فما فوق ، وقد شكلت هذه النسبة ٦٦.٧٪ من الآراء ، أما
البقية فقد اقترحوا مدة البرنامج الزمني لمدة تتراوح ما بين أسبوع وشهر .
وهناك اجماع حول أهمية استخدام الوسائل السمعية والبصرية والخبرية والتقنية .
فقد شكلت نسبة حالات الحاجة للوسائل السمعية والبصرية ٧٥٪ ، بينما شكلت نسبة
حالات الحاجة لاستخدام وسائل تقنية ٤١.٧٪ ووسائل مخبرية ٣٣.٣٪ .

كما كان هناك اجماع على أهمية تناول الأساليب التدريبية المتنوعة ، وبينت رغبة
المشاركين باعتماد الأساليب التدريبية المبنية على العمل بنسبة حالات (٩١.٧٪) ،
والأساليب التدريبية المبنية على العرض بنسبة حالات (٥٠٪) ، والأساليب التدريبية المبنية
علي الاختبار بنسبة حالات (٨٣.٣٪) . مما يشير الي أهمية استخدام أساليب متنوعة
ومبتكرة .

وقد بينت نسبة الحالات للموظفين المطالبين بالحوافز المالية (٨٣.٣٪) ، ونسبة
المطالبين بالحوافز التشجيعية (٨٣.٣٪) ، وبالوروات (٥٠٪) ، بينما بلغت نسبة الحالات
للمطالبين بالترقية (٨.٣٪) . وإذا ما قورنت النسب السابقة وجد أن نسبة الحالات
المطلوبة للترقية ضعيفة جداً بالنسبة للحالات الاخرى .

وتبين أن المهام والمسؤوليات المناطة بالموظفين تتعلق بمهام وظيفية ادارية كإحصاء ، وتنظيم السجلات والملفات والتجهيز والصيانة والتدقيق وكتابة التقارير والاشراف وحل المشاكل في العمل مما يشير الي توافق المحتوى للبرامج التدريبية مع المهام والمسؤوليات الوظيفية الموكلة للموظفين ، أما ما يتعلق بالدراسات والتحليل وإعداد البرامج والتنسيق فقد اقتصر على أفراد في الأقسام المختلفة .

أما النتائج المتعلقة بالحاجة الي المهارات الوظيفية ومحتوي البرامج التدريبية ، فقد تم استخراجها وفقاً لأوزان الاستجابات كالتالي :

أولوية (١) أظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى التدريب علي المهارة رقم (٣) والمتعلقة بالتخطيط للعمل ووضع برنامج لتنفيذه ، حيث أن المحتوى المطلوب لها هو تعريف الموظف بأهمية التخطيط الناجح ومضمونه ، وخطوات التخطيط للعمل الذي يقوم به بالإضافة الي عرض النماذج الملائمة ، وقد احتلت هذه الحاجة ، الأولوية الأولى بوزن ١٧٢ . حيث تبين أن نسبة الفئة التي تتقن هذه المهارة هي (٢٦.٧٪) من مجموع الموظفين وهي نسبة متدنية .

أولوية (٢) احتلت الحاجة الي التدريب علي المهارة رقم (١٥) وهي تعبير الموظف باللغة الانجليزية في ضوء متطلبات العمل ، الأولوية الثانية بوزن (١٣٧) . وبالنسبة لمحتوي البرنامج التدريبي لهذه المهارة فهو بعض المصطلحات في اللغة الانجليزية وبعض المهارات اللغوية في المستوى الذي يتطلبه العمل . وقد تبين لدي تحليل الإجابات أن (١٦.٨٪) لديهم القدرة علي التعبير باللغة الانجليزية في ضوء متطلبات أعمالهم المطلوبة وأن (٩٪) منهم فقط لا يحتاجون الي هذه المهارة .

أولوية (٣) كانت الأولوية الثالثة للحاجة الي التدريب علي المهارة رقم (٦) والتمثلة بتنظيم السجلات ومعرفة طرق حفظها المعمول بها في الجامعة بوزن (١٢٤) . أما المحتوى المطلوب لهذه الحاجة فهو معرفة تنظيم السجلات وفق الأصول والتدريب على تصنيف هذه السجلات وفق التصنيفات المعمول بها في الجامعة . وقد تبين أن الموظفين الذين يتقنون تنظيم السجلات كانت نسبتهم (١٧٪) ، بينما تبين أن (٨٣٪) منهم يحتاجون التدريب علي هذه المهارة .

أولوية (٤) احتلت الحاجة الي التدريب علي المهارة رقم (١٠) وهي الحاجة الي اختيار أساليب مناسبة لتحديد مستوى الأداء المطلوب بالنسبة للمستوي الذي يستطيع الموظف بلوغه . احتلت الأولوية الرابعة في سلم الأولويات بوزن (١٢٢) . أما المحتوى المطلوب

لتطوير هذه المهارة لدى الموظف ، فهي برامج في القياس والتقييم تمكنهم من تقدير أدائهم ذاتياً . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن (٤١٪) فقط يستطيعون تقدير أدائهم . كما أن (٤٩٪) لا يتمكنون من ذلك وبحاجة الي التدريب علي هذه المهارة . ولم يجب (١٠٪) منهم على هذا السؤال .

أولوية (٥) احتلت الحاجة الي التدريب علي المهارة رقم (٧) وهي حاجة الموظف الي تنظيم وقته لانجاز ما هو مطلوب منه من عمل وأدائه في الوقت المحدد، الأولوية السادسة بوزن (١٢٠) .

وقد بينت النتائج أن (٤٥٪) من الموظفين بحاجة الي دراسة الطرق العلمية لإدارة الوقت ، بينما أبدي (٥٠٪) منهم عن عدم حاجته لذلك ، لأنهم يديرون الوقت بموضوعية . بينما امتنع البعض عن الإدلاء بأرائهم .

أولوية (٦) أظهرت الدراسة أن الحاجة الي التدريب علي المهارتين (٨ ، ٥) والمتمثلتين في زيادة انتاجية العمل للوصول الي المستوي المطلوب ، جاءت في الأولوية الخامسة بمتوسط وزن (٦٠٥) . فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة من يحتاجون للتدريب علي هذه المهارة بلغت (٩١.٧٪) ، وأن (٣٣.٤٪) حاجتهم كبيرة ومتوسطة . وتبين أن (٤١.٧٪) منهم يتقنون هذه المهارة اتقاناً جزئياً . وأن (٦.٧٪) منهم يتقنونها اتقاناً سطحياً ، مما يشير الي أن تعريف هذه الفئة بمفاهيم زيادة الانتاجية في العمل مهم للغاية . كما عبر (٥٠٪) منهم أن هناك حاجة للإلمام بالتعليمات والأنظمة التي لها علاقة بالعمل لزيادة انتاجية العمل ، بينما أبدي (٣٣.٣٪) منهم عن كامل المامهم بالأنظمة والتعليمات . ولم يبد (١٦.٧٪) منهم الرأي . وقد أبدي (٢٤٪) من الموظفين حاجتهم لمعرفة اسس التقييم الموضوعي في العمل .

أولوية (٧) جاءت الحاجة الي التدريب على المهارتين (١ ، ٤) في الأولوية السابقة بمتوسط وزن (٥٥٠) . وتتعلق هاتان المهارتان بالمام الموظف بمهام الدائرة / القسم الذي يعمل فيه ومعرفة مضمون الوظيفة التي يقوم بها .

فقد بينت نتائج الدراسة أن (٦٠٪) منهم فقط لديهم المام كاف بمضمون وظائفهم منهم (٧٪) حاجتهم كبيرة ، بينما تبين أن (٣٥٪) منهم يعرفون مضمون الوظيفة بشكل جزئي و (٨٪) منهم حاجتهم ضعيفة . أما نسبة الذين طالبوا بحضور برنامج تدريبي للتعرف على إدارة الاجتماعات وواجبات الأعضاء في الاجتماع وكتابة محاضر الاجتماعات فقط بلغت (٢٥٪) .

أولوية (٨) أظهرت نتائج الدراسة أن الحاجة الي التدريب على المهارات (١٢.١٣.١٤) كانت في الأولوية الثامنة بمتوسط وزن (١٩) وتتمثل هذه الحاجة في التعرف علي أساليب الاتصال الفعالة مع الرئيس في العمل والزملاء والأفراد الذين يتعاملون في الأقسام التي يعملون فيها ، فقد بينت نتائج الدراسة أن (٦٨٪) منهم يتعاملون بأساليب فعالة ، بينما (٢٥٪) بحاجة للتدريب علي هذه المهارة ولم يعبر البقية عن آرائهم في الموضوع . أما نسبة الذين عبروا عن حاجتهم لأساليب مناسبة للتعامل مع الأفراد الذي يتعاملون مع الأقسام التي يعملون فيها ، فقد بلغت (٦٦٪) .

فئة القائمات بأعمال السكرتاريا:

دلّت نتائج دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة اليرموك ، علي أن هناك حاجة ماسة لتدريب فئة القائمات بأعمال السكرتاريا في ضوء المؤشرات التالية:

١- أظهرت الدراسة أن ما نسبته ٥٠.٥٪ من هذه الفئة يحملن مؤهل الثانوية العامة فما دون . أما نسبة اللواتي يحملن مؤهل البكالوريوس في مجال غير السكرتاريا فقد بلغت ٣.٩٪ . كما بلغت نسبة حملة شهادة دبلوم كلية المجتمع ٤٥.٥٪ إلا ان غالبيتهم لم يتخصص في مجال السكرتاريا .

٢- إن ما نسبته ٥٤.٥٪ من هذه الفئة حديثات في عمل السكرتاريا وقد بلغت نسبة العاملات منهن لمدة عشر سنوات فأكثر ٢١.٧٪ بينما بلغت نسبة العاملات منهن (٥) سنوات فأكثر ٢٣.٧٪ .

٣- تبين من نتائج الدراسة أن ١٧٪ فقط من هذه الفئة عملن في مجال السكرتاريا قبل التعيين في جامعة اليرموك ولديهن خبرة بسيطة لم تتجاوز سنة واحدة . أما نسبة الحديثات في التعيين في الجامعة فقد بلغت ٧٤٪ في حين أن البقية لم يسبق أن عملن في مجال السكرتاريا بل في مجالات أخرى .

٤- أظهرت نتائج الدراسة أن ٤٤.١٪ من حالات حضور دورات كانت دورات قصيرة جداً في حين أن ٢٧٪ من الحالات كانت حضور دورات فنية قصيرة جداً . أما نسبة حالات اللواتي لم يحضرن أية برامج تدريبية أو دورات ، فقد شكلت ٤٦.٥٪ من الحالات ، أما مدة الدورات فقد كانت لا تتجاوز ٦٠ ساعة صافية لغالبيتهم .

٥- إن مانسبته ١٧٪ من القائمات بأعمال السكرتاريا في الجامعة يواجهن

صعوبات إدارية و ٢٦٪ منهم يواجهون صعوبات انسانية و ١٧٪ يواجهون صعوبات فنية و ٢٧٪ منهم يواجهون صعوبات تعليمية . أما الحلول المقترحة فكانت حضور نوات و برامج تدريبية . أما نسبة المطالبة بذلك فكانت بواقع ٦٨.٣٪.

٦- طالب ٩٣٪ من هذه الفئة بالالتحاق ببرامج تدريبية في حين أن ٥.٩٪ منهم لم يسجلن إجابة حول أهمية البرامج التدريبية لتحسين أداء عملهن ، أما المدة المقترحة للتدريب فقد كانت في اطار ستة أشهر ل ٧٥٪ من المجتمع الكلي .

٧- تبين من الدراسة أن ٨٢٪ من القائمات بأعمال السكرتاريا بحاجة الي مهارات التخطيط للعمل ووضع البرامج للتنفيذ حسب الأولويات . في حين أن ٤١٪ منهم بحاجة أيضاً الي معرفة إدارة الشؤون المكتبية لتسهيل وضبط تقدم أعمالهن نحو الأهداف المطلوبة لرفع مستوي ادائهن في العمل .

٨- أظهرت النتائج أن ٦٨٪ من القائمات بأعمال السكرتاريا يفتقرن الي معرفة تنظيم السجلات وطرق الحفظ حسب الأصول المرعية ، بالإضافة الي أن ٦٣٪ منهم يفتقرن الي الالمام بالتصنيف لتصنيف ما يصدر عن القسم الذي يعملن فيه من أوراق أو مستندات أو محاضر لتوثيقها في السجلات الخاصة .

٩- اتضح من الدراسة أن مانسبته ٥٩٪ منهم يفتقرن الي الالمام بمعرفة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهن . بالإضافة الي أن ٤٧٪ ليس لديهن المام كاف بأعمال القسم الذي يعملن فيه . كما أن (٧٠٪) منهم يحتجن الي معرفة المهام المتعلقة بالأقسام ذات العلاقة بالقسم الذي يعملن فيه .

١٠- إن مانسبته ٥٢٪ من القائمات بأعمال السكرتاريا لا ينجزن أعمالهن وفقاً للوقت المحدد ، لافتقارهن للقدرة على معرفة الإدارة العلمية للوقت . كما أن ٦٢٪ منهم لا يتمكن من إدارة الوقت بموضوعية من حيث جدولة المواعيد وضبط الأعمال المتعلقة بالمهام الموكلة اليهن .

١١- أفادت النتائج بأن ٣٥٪ منهم يفتقرن الي تحقيق اتصالات فعالة مع الزملاء لتوفير جو من الثقة والاحترام المتبادل . بالإضافة الي أن ٤٥٪ منهم بحاجة الي التعرف على أساليب التعامل مع الأفراد الذين يتعاملون مع القسم .

١٢- أجابت ٨٨٪ من القائمات بأعمال السكرتاريا بأنهن لا يستخدمن اللغة

الانجليزية باتقان في ضوء متطلبات العمل ، وقد أبدى مانسبته ٨٢٪ منهم حاجتهم للتعرف علي مصطلحات اللغة الانجليزية المتعلقة بعمل السكرتاريا .
١٣- تبين من نتائج الدراسة أن ٨٧٪ من القائمات بأعمال السكرتاريا بحاجة الي اتقان مهارات التلكس ، و٢٢٪ منهم بحاجة الي اتقان مهارة الطباعة باللغة الانجليزية ، و٧٪ منهم بحاجة الي اتقان مهارة الطباعة باللغة العربية .

أما النتائج المتعلقة بأولويات موضوعات البرامج التدريبية للقائمات بأعمال السكرتاريا ، فقد تم استخدامها حسب اوزانها كما يلي :
أولوية (١) جاءت الحاجة الي التدريب على المهارة رقم (١٦) في المرتبة الأولى بوزن (٨٤) . حيث تتمثل هذه المهارة في اتقان اللغة الانجليزية لاستخدامها في مجال العمل بسهولة . فقد أعرب ٨٤.١٪ من القائمات بأعمال السكرتاريا عن حاجتهم الكبيرة لهذه المهارة والتعرف على المصطلحات اللازمة في ضوء متطلبات العلم لانجاز المهمات المنوطة بهن بفعالية .

أولوية (٢) اظهرت نتائج الدراسة أن الحاجة الي التدريب علي مهارتين (٩.٨) والمتعلقتين بتنظيم السجلات ومعرفة طرق الحفظ والتصنيف المعمول بها في الجامعة ، جاءت في الأولوية الثانية بمتوسط وزن (٦٠.٥) . فقد تبين أن ٦٠.٣٪ منهم بحاجة الي التعرف على طرق الحفظ والتصنيف المعمول بهما في الجامعة لتصنيف مايصدر عن القسم من أوراق ومستندات ومحاضر وتوثيقها كما تبين أن ٢٩.٧٪ منهم فقط لسن حاجة لهذه المهارة .

أولوية (٣) أفادت نتائج الدراسة أن الحاجة الي التدريب علي مهارتين (١٧.٤) احتلت الأولوية الثالثة بمتوسط وزن (٥٤.٥) ، حيث تتمثل هاتان مهارتان في القدرة على تخطيط العمل وإدارة الشؤون المكتبية ووضع برنامج لتنفيذ الأعمال وفق الأولويات . فقد تبين أن (٧١.٣٪) من القائمات بأعمال السكرتاريا بحاجة ماسة لهذه المهارات . كما تبين أن (٣٦.٤٪) منهم بحاجة لتنظيم مواعيد المدير / العميد بما يتعلق باجتماعاته وإدارة وقت العمل وتنظيمه واتقان مهارة التخطيط في العمل لوضع البرنامج التنفيذي وخطوات عملية التخطيط . ومن الجدير بالذكر أن هذه النسب تتضمن القائمات بأعمال الطباعة .

أولوية (٤) أظهرت الدراسة أن الحاجة الي التدريب علي المهارات (٣.٢.١) تقع في الأولوية الرابعة بمتوسط وزن (٥٢) . حيث تتمثل هذه الحاجة في الالمام بالمهام المتعلقة

بالقسم الذي تعمل فيه السكرتيرة والأقسام ذات العلاقة بالقسم الذي تعمل فيه . فقد بينت نتائج الدراسة أن ٥٣.٦٪ منهن بحاجة الى دراسة الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالجامعة / القسم والمتعلقة بواجبات السكرتاريا ، كما عبرت ٤٦.٦٪ منهن عن عدم المامهن بأعمال الأقسام التي يعملن فيها .

كما بينت نتائج الدراسة أن ٦٤.٣٪ من القائمات بأعمال السكرتاريا بحاجة للتعرف علي مهام الأقسام ذات العلاقة بالأقسام التي يعملن فيها لانجاز العلم بفعالية .
أولوية (٥) تبين من نتائج الدراسة أن الحاجة الي التدريب على المهارات (١٢.٧.٦.٥) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط وزن (٤٤.٨) وهي تتمثل في مهارات التلكس والطباعة باللغتين العربية والانجليزية . فقد تبين أن (٨٢٪) منهن بحاجة الي التدريب على مهارات التلكس . وأن (٧١.٣٪) منهن يتقن الطباعة باللغة الانجليزية، بينما ٢٢.٧٪ منهن أبدین حاجة ماسة للتدريب علي هذه المهارة ، بينما لم تبد ٦٪ منهن الرأي حول الحاجة لهذه المهارة . أما بالنسبة لحاجاتهن المتعلقة بمهارة طباعة اللغة العربية ، فقد أبدت ٧٪ منهن حاجة ماسة للتدريب عليها . كما أبدت ٣٥.٤٪ منهن الرغبة في حضور دورة للتعرف على انواع آلات الطباعة المتوفرة في مختلف الأقسام في الجامعة .

أولوية (٦) أظهرت النتائج أن الأولوية السادسة كانت للتدريب على المهارات (١٧.١١.١٠) بمتوسط وزن (٤٣.٢٣) . وتتمثل هذه المهارات بإدارة الوقت وجولته بمواعيد المقابلات للعميد / المدير / رئيس القسم ، فقد أشارت ٥٠.٧٩٪ منهن الي حاجاتهن لتلك المهارة لعدم تمكنهن من تنظيم الوقت لانجاز مامو مطلوب في الوقت المحدد .

أولوية (٧) تبين ان الحاجة الي التدريب علي المهارات (١٥.١٤.١٣) بمتوسط وزن (٢٤) . كانت تمثل الأولوية السابعة وهي الحاجة الي استخدام الهاتف حسب الأصول المرغبة . فقد عبرت (١٥٪) من القائمات بأعمال السكرتاريا في الجامعة عن حاجتھن للتدريب على استخدام الهاتف حسب الأصول . كما أبدت (٢٣.١٩٪) منهن حاجتھن لحضور دورة في موضوع الاتصال للاطلاع والالمام بأساليب الاتصال الفعالة . ومن الجدير بالذكر أن ٣٠٪ منهن عبرن عن أن المامهن بأساليب الاتصال الفعال يساعدهن على التعامل مع الزملاء والأفراد الذين يتعاملون مع القسم بموضوعية .

التوصيات :

فى ضوء التحليل السابق يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ١- أن على أي مؤسسة تربوية ترغب فى تطوير كادرها الإداري ان تعتمد البحث العلمي أساساً وركيزة لتحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الإداريين مع مراعاة أن تتسم هذه البحوث بالوضوح والتفصيل الذي يجعل نتائجها اطاراً مرجعياً للخطة التدريبية.
- ٢- تطوير نظام حديث للمعلومات عن العاملين الإداريين وذلك باستخدام نظام الحاسوب.
- ٣- أن على أي مؤسسة اعتماد سياسة تدريبية لكادرها الإداري بحيث ترتبط الجوانب التدريبية ارتباطاً وثيقاً بالمهام الوظيفية التي يقوم بها .
- ٤- أن تعتمد سياسة التدريب الإداري نحو تطوير العمل وكفائه الأولويات للتغلب على محدودية الموارد المالية والزمنية .
- ٥- اعتماد التخطيط لاعداد كوادر بشرية إدارية مؤهلة عن طريق البعثات والدورات التدريبية داخل المملكة وخارجها .
- ٦- تحديد أهداف تدريبية طويلة وقصيرة الأجل لكل مؤسسة تربوية فى ضوء تقديرات الاحتياجات الآتية والمستقبلية لأنواع المستويات المختلفة للموارد البشرية .

المراجع

المراجع العربية :

- ١- المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري (١٩٧٩) . الاحتياجات التدريبية للادارات العليا في العراق ، بغداد : مؤلف .
- ٢- خوالده ، محمد ، ومرعي ، توفيق (قيد النشر) . ممارسة الإداريين في جامعة اليرموك للكفايات الإدارية المهمة لوظائفهم من وجهة نظرهم . (مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عمان)
- ٣- دليل جامعة اليرموك ١٩٩٠ ص ٢١-٢٩ . ٤٥٦ ، ٤٥٧ .
- ٤- محمد خليفة ، بركات (١٩٨١) مفاهيم واساليب التعليم المستمر - نموذج من اوربوا الغربية للتعليم المستمر والتنمية ، جامعة الكويت .
- ٥- محمد سعيد ، نضال (١٩٨٢) ، مدخل إلى العملية التدريبية ، المفهوم والممارسة . بغداد : المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري في الجمهورية العراقية : بغداد ص ٢-٢٣
- ٦- معهد الادارة العامة (١٩٨٣) ، مجموعة التشريعات والتعليمات المعمول بها عمان ، الاردن .
- ٧- نور الدين ، محمد عبد الجواد (١٩٨٣) ، الجامعة والتعليم المستمر (الرياض ، دار العلوم ص ٧٠

المراجع الأجنبية

- Antia J.M. (1976). Education administration, The journal of the British Educational Society, vol, 5, No.2
- Baron G, Copper D. m. and Walker W.G (1969). Educational Adminstration international prespectives by Rand, Mc. Nally and Co. U.S.A pages 1-158.
- Burrow,J (1976). University of Adult Education in London: Acentury of Achievement 1876-1967 in University of London.
- Dugan, L. (1982). Approaches to traning and Development. Addison-wesley Pupliching Company Mass Chusetts.
- Fredrick J. Mc Donald. (1974). The Rational For Competency Based Programs in exploring Comptency Based Education, ed W. Ropert Houston. Berkly: Mc Cutcher Pupliching Corp.

- Handy, C.B. (1973), *Understanding Organisation*, London: Penguin.
- Henderson, E. (1979). An investigation of some outcomes of inservice training. *British Journal of Inservice Education* vol-B-No. 1 Autumn.
- Krejci, R. (1970), Determining Sample size for research Activities, *Educational and Psychological Measurement* VOL, 30, PP 607-610.
- Lucas, M. (1978). *Information System Concepts for Management*, McGraw-Hill Co, Inc.
- The Open University at work: An Introductory Guide for Employers, 1980. University of London, Department of Extra. Mural studies Report 1980-1982.
- University of Kent at Canterbury, Part time Study with the School of Continuing Education 1980-1983.
- Wiseman, A (1964). *Education and Environment*, Butler and Tanner, Ltd, London p 66-79.
- Morrison, J.H. (1979). Determining Training Needs in Robert L. Graige (ed) *Training development hand book* U.S.A. Second McGraw.