

تاريخ الإرسال (2017-07-01). تاريخ قبول النشر (2017-08-29)

أ. أنغام عيسى شعبان^{1*}

أ.د. صالح ناصر عليمت²

د. علي جبران²

¹ كلية التربية - جامعة اليرموك - الأردن

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address ANGHAM_SHABAN@YAHOO.COM

فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال استخدام الاستبانة أداة للدراسة، كما تم أخذ مجتمع الدراسة بشكل كلي والذي تألف من (567) قائدا إداريا، حيث تم تطبيق أداة الدراسة - بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال (متوسطة). وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، وكل مجال من مجالاتها يُعزى لمتغير: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. ووجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل وكل مجال من مجالاتها يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة إدارية أو نائبه أو مساعده). ووجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل وكل مجال من مجالاتها يُعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح أفراد عينة الدراسة في الجامعات (الخاصة).

كلمات مفتاحية: تدريب الموارد البشرية، القادة الإداريين، جامعات إقليم الشمال.

The degree of the efficiency of human resources training of administrative leaders at the universities in the Northern territory from their perspectives

Abstract:

This study aimed to identifying The degree of the efficiency of human resources training of administrative leaders at the universities in the Northern territory from their perspectives. The descriptive method was used the study sample consisted of (567) administrators where two tools were applied whose validity and reliability were previously checked. The results of the study indicated that the degree of the efficiency of the human resources training of administrative leaders at the universities of the Northern territory was medium, there were no statistically significant differences between the arithmetic means of the estimates of the members of the study sample on the efficiency of human resources training for all leaders and each field due to the variables of: gender, experience, and scientific qualification, there are statistically significant difference between the arithmetic means of the estimates of the members of the study sample on the efficiency of human resources training of all administrative leaders and each field due to the variable of the job title for the benefit of the (director of administrative department, his deputy or assistant) and finally there are statistically significant differences between the arithmetic means of the estimates of the members of the study sample on the efficiency of human resources training of all administrative leaders and each field due to the variable of the type of university in favor of the members of the study sample at the (private universities).

Keywords: the efficiency of human resources training of administrative leaders, administrative leaders, universities at the Northern territory.

المقدمة

تواجه العديد من المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها الكثير من التحديات التي تفرضها طبيعة التغيرات العصرية المتسارعة في شتى المجالات، مما يفرض عليها أن تكون مؤسسات قادرة على تجديد ذاتها حتى تواكب هذه التغيرات، وتستطيع أن تلبي الاحتياجات المجتمعية المتغيرة بتغير العصر وتغير احتياجاته ومتطلباته. تعدّ الجامعات أحد أهم العناصر المساهمة في عملية بناء المجتمع، حيث تسهم بشكل كبير في إكساب الطلبة المهارات والخبرات المهمة في حياتهم من خلال توفير الفرص المختلفة لإشراكهم في نشاطات قادرة على تنمية قدراتهم وشخصياتهم بالشكل الأفضل لمواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية عندما يتخرجون ويدخلون إلى سوق العمل ويصبحون أفراداً في المجتمع (الخرابشة، 2009).

ومع بروز العديد من التحديات في قطاعات الأعمال، تحتاج المؤسسات كما يذكر دي وال وفريجين (De Waal & Frijns, 2011) إلى شحذ مهارات الموارد البشرية العاملة فيها سعياً لتحسين أداؤها، وينظر إلى عملية التدريب التي تنطاط بقسم الموارد البشرية أنها من أكثر نشاطات إدارة الموارد البشرية أهمية نظراً لأنها تنعكس على الأداء الفردي للأفراد العاملين في المؤسسة وعلى الانتاجية التنظيمية لها. و التدريب ينطوي على عدة فوائد تنظيمية منها زيادة الانتاجية التنظيمية وتحسين جودة الأداء والمقدرة على التنافسية، وأوضح جست (Guest, 1997) أن التدريب للموارد البشرية في المؤسسة ينمي لديهم الالتزام التنظيمي، ويعزز من جودة الإدارة فيها، ويعمل على تحقيق التحسين المستمر، مما يحسن من أداء العاملين للمهام المطلوبة منهم.

ويؤكد كل من جها، وبهاتشاريا وكريستو (Jha, Bhattacharyya, Christo, 2016) أن التدريب من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات والمنظمات على اختلاف القطاع الذي تنشط فيه من أجل تحقيق التميز والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية. أن التدريب المقدم للعاملين في المؤسسات من القضايا التنظيمية المهمة نظراً للدور الذي تؤديه العملية التدريبية في الارتقاء بالأداء التنظيمي والسعي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي أضحت في السنوات الأخيرة محور الاهتمام في العديد من الميادين المعرفية كالإدارة والتسويق والاقتصاد، فهو عملية تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة من أجل تحسين الانتاجية على المستوى التنظيمي أو على المستوى الفردي، والذي ينعكس إيجابياً على المخرجات التنظيمية من حيث الربحية وجودة الاداء (Khandelwal, 2005).

والتدريب عملية تهدف إلى مساعدة المؤسسة في الوصول إلى ما تسعى إليه من ربحية وتنافسية في السوق، خاصة في ضوء زيادة مستوى التنافسية السوقية التي تشهدها القطاعات الاقتصادية، فهو مجموعة من النشاطات التنظيمية الهادفة لإكساب العاملين في المؤسسة للمهارات الضرورية التي تمكنهم من بذل الجهد والوقت لمساعدة المؤسسة في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء (AL-Qudah, Osman, Ab Halim, Al-Shatanawi, 2014).

وتبرز أهمية تدريب القيادات التربوية في جوانب عدة، منها أن التدريب يعد أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه، وهو أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة، كما أنه من الوسائل الناجحة لإثراء وتجديد معارف ومهارات القادة التربويين، ويساعد التدريب القائد على إتقان مهارات ضرورية لعمله وأهمها مهارة اتخاذ القرارات

وحل المشكلات، بالإضافة إلى أن التدريب يكفل للمؤسسات التعليمية توفير كفايات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسة التعليمية للدولة وتقديم خدمات تعليمية جيدة لأفراد المجتمع (العنزي، 2007).

ويرى صالح (2000) أن لتدريب الموارد البشرية أهمية تعود على الفرد المتدرب ومزايا على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، منها اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل، واكتسابه الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم، وتنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.

وأوضح الخرابشة (2009) أن تدريب الموارد البشرية يعمل على تحسين الأداء في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها، فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال ومما لا شك فيه إن شعور المتدرب بأهمية التدريب أمر مهم وتوافر هذا الشعور يؤدي إلى تقبله للتدريب والاستفادة منه.

ويهدف التدريب إلى إعداد القوى البشرية، وتطوير معلومات الأفراد ومعارفهم وسلوكهم، والارتقاء بمستوى الكفاءة القيادية وكفاءة الأداء، والاطلاع على التغيرات الجديدة، والتقنيات الحديثة وكيفية التعامل معها (حسن، 2005)، في حين يرى الرشدي (2010) أن من أهداف التدريب رفع معدل الأداء وكفاءته الإنتاجية، وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات، ورفع الروح المعنوية، والمساعدة على أداء الأدوار الوظيفية الجديدة، وتطوير المهارات للقيام بالتجديدات التربوية المطلوبة، وتنمية الشعور بالانتماء للمهنة، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، وتبادل المعلومات والخبرات والتجارب في البرامج التدريبية، وتغيير السلوكيات الخاطئة التي تمارس أثناء العمل.

وتتكون العملية التدريبية من عدة مكونات لخصها الطراونة (2006) في الاحتياجات التدريبية، وأهداف البرنامج التدريبي، والمادة التدريبية، وأساليب ووسائل التدريب، وإدارة التدريب، واختيار المدربين، والخدمات التدريبية. ولما كانت الأقسام الإدارية هي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المدربة، والمؤهلة، فإن دراسة هذه الأقسام دراسة تحليلية؛ للوقوف على واقعها ومتابعة من حيث مهماتها الإدارية واحتياجات التطوير الإداري لرؤسائها، فتطوير هذه الأقسام وتنمية العاملين فيها من شأنه أن يعمل على رفع مستوى أداء الجامعة وزيادة فعاليتها في تحقيق ما تصبو إليه، وإدراكا لأهمية القيادة الإدارية للجامعة في تطوير التعليم الجامعي، وتحقيق الأهداف المنشودة، والارتقاء بمستوى الجامعة كما ونوعا، واعتماد أساليب إدارية متطورة.

الدراسات السابقة:

قام الباحثون بمراجعة العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث كدراسة عياد (2003) التي هدفت لمعرفة اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري. وتكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية وقد استخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من العينة التي تمثل مجتمع الدراسة وعددهم (71) مفردة عاملة في الجامعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاهات نحو التطوير الإداري كانت إيجابية في جميع المجالات، والأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات، والتصنيف،

والتوصيف الوظيفي، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والمهارات القيادية، وإدارة الأفراد، والرقابة، والمتابعة، والتقييم، وإدارة الموارد، ولكن بنسب متفاوتة حيث اختلفت اتجاهاتهم نحو التطوير تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتدريب.

وأجرى كل من ولين وسميث (Wallin & Smith, 2005) دراسة لتحديد أهم احتياجات التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية الفنية في جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوضيح أهم العوامل التي تسهم في تحقيق التنمية المهنية الفعالة من وجهة نظرهم، على خلاف ما تم التعود عليه من الاعتماد على تقىمات الإدارة الجامعية لمثل هذه البرامج، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين الاحتياجات الفعلية الخاصة بالتنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس وبين معدلات الأداء المطلوب الوصول إليها بعد تنفيذ برامج التنمية المهنية، وضرورة سعي صناع القرار على توجيه الموارد المتوفرة لخدمة أوجه القصور في التنمية المهنية، وذلك لتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بالتدريس والبحث العلمي، والتي سيكون لها أكبر الأثر على التعليم في الوقت التي توفر دعماً كبيراً لأعضاء هيئة التدريس.

وجاءت دراسة شافي (2006) التي هدفت إلى تطوير نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون باستخدام أسلوب السيناريوهات وهو أحد أساليب الدراسة المستقبلية، وكانت نتائج الاستبيان الذي أعدته كأداة لجمع المعلومات ما يلي أن المهام والصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية هي تنفيذية فقط، وأن اختيار القيادات التربوية ما زال يعتمد على معايير الأقدمية والخبرة، وأن هناك ضعفاً واضحاً في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، ويوجد قصور في تقييم محتوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية، كما أن هناك ضعفاً في معايير التقييم لهذه البرامج التدريبية. وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى وضع مجموعة من السيناريوهات لتطوير اختيار وتدريب القيادات التربوية.

وأجرى العنزي (2007) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات التعليمية والمراقبين ورؤساء الأقسام وعددهم (400)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال العمليات القيادية الإدارية جاء في المرتبة الأولى ضمن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، ثم مجال السياسات والاستراتيجيات والتشريعات والأهداف ثم مجال الرقابة والتقويم، ثم مجال التنظيم والتطوير الإداري، ثم الأنماط والنماذج القيادية في المرتبة الخامسة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير مكان العمل ولصالح من يعملون في المناطق التعليمية مقارنة بمن يعملون في وزارة التربية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الأنماط والنماذج القيادية تعزى إلى المؤهل العلمي وإلى صالح الدراسات العليا مقارنة مع حملة البكالوريوس.

أما دراسة كل من الجرايدة والعريمي (2008) فقد هدفت تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وتم تصميم استبانة مكونة من (52) فقرة طبقت على (91) رئيس قسم، وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة عالية إلى التدريب في المجالات التدريبية الآتية: الاتصال، التنظيم، التخطيط، اتخاذ القرارات، التقييم، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى أي من المتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية.

وقام الحديدي (2008) الدراسة للتعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين وكذلك التعرف على الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين والتعرف على مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية، ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام أداة استقصاء لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والبالغ عددهم (267) متدرّباً موزعين ما بين مشرف تربوي ومدير ووكيل مدرسة، وقد طبقت الدراسة على المتدربين في كليتي التربية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود وكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكليتي المعلمين في الرياض والطائف. وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب الممارسة في تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين هي أساليب نظرية، وكان (30) من أكثر الأساليب الممارسة أسلوباً الأسئلة والمحاضرة، كذلك وجود اختلاف بين كليات الجامعات وكليات المعلمين في استخدام الأساليب التدريبية حيث كانت درجة الانتماء بين كليات الجامعات وكليات المعلمين معدومة، ووجود اختلاف بين الكليات الجامعية في استخدام الأساليب التدريبية، ولكن بدرجة أقل من الاختلاف مع كليات المعلمين بصفة عامة في تحقيق أهداف الدورات التدريبية. وتعتبر كلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالطائف من أكثر الكليات تحقيقاً للأهداف التدريبية، كما توجد علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف التدريبية، فكلما كان التنوع في ممارسة الأساليب التدريبية ملموساً كانت درجة تحقيق الأهداف أكثر.

وجاءت دراسة عثمان ودهاري (Othman & Dahari 2011) بهدف معرفة جدوى البرنامج التدريسي التخصصي المُعد من قبل وزارة التعليم العالي الماليزية في التعليم والتدريس للهيئة الأكاديمية المعينة حديثاً، وطبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات ماليزية، وتم استخدام منهج البحث الوصفي، وصممت الإستبانة وطبقت على عينة مكونة من (100) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود احتياج كبير في جميع المحاور، وهي محور فرص توفر البرامج التدريبية التخصصية، ومحور البرنامج الأساسي لطرائق التدريس، ومحور فوائد الإشتراك في البرنامج، ومحور فرص تغيير الهيئة الأكاديمية لطرائقهم في التدريس بعد دخول البرنامج، وتوصل الباحثان لعدد من التوصيات تتمثل في تعميم تلك البرامج على كافة الجامعات، ولكافة مستويات الهيئة الأكاديمية.

وقام القاضي (2013) دراسة هدفت التعرف إلى مستويات التدريب الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في اقليم الشمال ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (118) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت تقديرات افراد عينة الدراسة لمستويات التدريب بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات القادة الأكاديميين عند مستويات التدريب الإداري تعزى لجميع متغيرات الدراسة. وفي ضوء ما تقدم يتضح ضرورة امتلاك القادة الأكاديميين في مختلف المؤسسات التربوية للكفايات الإدارية، لما لها دور فعال في تحقيق الأهداف المرسومة والتي من شأنها تحسين جودة هذه المؤسسات وبالتالي انعكاساتها على تنمية المجتمع المحلي.

وأجرى كل من أمين واسماعيل، ورشيد وسليمان (Amin, Ismail, Rasid, Selemani, 2014) دراسة في إيران هدفت تعرف مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب، الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التعويض، والتطوير المهني) في إحدى الجامعات والكشف عن أثر استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى الأداء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (300) من رؤساء الأقسام ومديري الأقسام والموظفين تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم

استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، التطوير المهني) كان متوسطا بينما كان الاستقطاب والتعيين والتعويض منخفضاً. كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب، الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التعويض، والتطوير المهني) وبين الاداء التنظيمي للجامعة.

أما الدراسة التي أجراها مايمكو وبامبالي (Maimako& Bambale, 2016) في كينيا، فهدفت تعرف مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء، التعويض والتعيين) على مستوى الرضى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والقادة الإداريين في الجامعات الحكومية. كما وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج مستند إلى ممارسات ادارة الموارد البشرية وقياس أثره لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين. استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية الناقدة القائمة على مراجعة المجلات العلمية الادارية التربوية حيث تكونت عينة الدراسة من (27) من الدراسات السابقة ذات الصلة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام تحليل المحتوى إذ أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التدريب وتقييم الأداء كان متوسطاً بينما كان مستوى ممارسة التعويض والاستقطاب وتقييم الأداء كان منخفضاً. كشف النتائج أن مستوى الرضى الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس والعاملين كان متوسطاً. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء، التعويض والتعيين) وبين مستوى الرضى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات الحكومية.

التعقيب على الدراسات السابقة

وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة كدراسة عياد(2003)، ودراسة (Maimako& Bambale, 2016) في مجال الأدب النظري، وكيفية بناء أداة الدراسة، ومنهجية الدراسة واختيار عينتها، وطرق تحليلها، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم .

مشكلة الدراسة:

نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه الجامعة متمثلا بوظائفها الثلاث التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كان لا بد من الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية من إداريين واكاديميين؛ فالتدريب يعد أساسا لبناء كفاءة الأفراد وضرورة لمعالجة مشاكلهم أثناء الأداء؛ حيث يدرك الجميع دور التدريب في سد فجوة الأداء لدى العاملين، و تحقيق التطور في المهارات والقدرات للعاملين في مجال، إلا أنه لم يتم التأكد بصورة علمية واضحة من فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي اجراها الباحثون حول فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال.

وأكدت نتائج العديد من الدراسات دراسة عياد(2003)، ودراسة العنزي(2007) أن التدريب من اهم استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها وله تأثير كبير في نجاحها واستمرارها اذ يشكل عاملا مهما في تكييف الموارد البشرية لكل ما هو جديد وكل ما يطرأ من تغيرات، من خلال برامجها التي تعمل على اكسابهم المستويات المطلوبة

لمواجهة هذه التغيرات ، لما له من اثر فعال في رفع مستوى الاداء، واحداث تطويرات فنية ومعرفية وذهنية وسلوكية، لدى الموارد البشرية(ديباجه،محمد،1999) .

أسئلة الدراسة :

- 1- ما درجة فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم وفقا لمتغيرات: الجنس، ونوع الجامعة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال .
- معرفة فروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم وفقا لمتغيرات: الجنس، نوع الجامعة ،سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فإن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة من المتوقع أن تفيد في التعرف على فاعلية تدريب الموارد البشرية والعمل على تحسينها، وتتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 1- يمكن أن تفيد مديري المدارس الأساسية في منطقة النقب من خلال معرفة جوانب القصور في تحسين أدوارهم اتجاه المعلمين حديثي التعيين وسبل التحسين.

2- كما تفيد القادة الإداريين في الجامعات من خلال التعرف على مدى فاعلية تدريب الموارد البشرية والعمل على تحسينها.

3- تقديم معلومات علمية جديدة تساهم في إثراء الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة في تدريب الموارد البشرية.

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على درجة فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم.

الحدود البشرية: اقتصر الحدود البشرية على عينة من القادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال.

الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2016-2017م.

الحدود المكانية: الجامعات في إقليم الشمال.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تحدد أهم التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية بما يأتي:

فاعلية التدريب: النتائج التي يكتسبها القادة الإداريين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، بعد اخضاعهم للبرامج التدريبية بناء على احتياجاتهم.

الموارد البشرية: تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. (القريوتي، 2000: 31).

القادة الإداريين: هم رؤساء الأقسام وعمداء الكليات الأكاديمية ونوابهم ومساعدتهم العاملين في جامعات إقليم الشمال.

أهمية تدريب الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي من تدريب الموارد البشرية، هو مساعدة العاملين على مواجهة التحديات ، التي تخلفها التطورات التكنولوجية في بيئة العمل، ومعاونتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للإبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية " ، من أجل تعاضد الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة ، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة (شافى ، 2006).

وعن طريق التدريب يتم تزويد المتدربين بكل جديد في مجال العمل ، لذا يجب أن يتصف التدريب باستمرارية الديناميكية دون انقطاع وألا ينتهي التدريب بمجرد النجاح في الدورات التدريبية (حسن، 2005).

ويرى (صالح، 2000) أن لتدريب الموارد البشرية أهمية تعود على الفرد المتدرب ومزايا على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها ، منها:

- اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

أساليب التدريب الموارد البشرية:

لا يوجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها للعرض في كافة البرامج التدريبية، وإنما هناك جملة من الاعتبارات والعوامل والمعايير والمتغيرات المتداخلة فيما بينها التي تتعلق بكافة أطراف العملية التدريبية، بحيث تلعب دوراً في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب كالأهداف من العملية التدريبية ونوعية البرنامج التدريبي وخصائص المتدربين وخلفياتهم الوظيفية والثقافية وكذلك إمكانيات المنظمات المالية والفنية، فالأسلوب المستخدم في التدريب هو الذي يستطيع إثارة اهتمام المتدربين وحفزهم على التفاعل والمساهمة الايجابية، وكذلك فإن النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمثل عاملاً مهماً من عوامل نجاح العملية التدريبية. (عباد، 2003).

وتختلف الطرق التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وتفاوتات المتدربين ثم أخيراً اختلاف تكاليف التدريب ومن هذ الطرق ما يلي (الخرابشة، 2009) :

1- التدريب أثناء العمل: ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب. ويؤخذ عل هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظفين الجدد، أو قد لا يكون لديه الدواعي أو التقرير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم، وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف واستخدامه.

2- نقل الوظائف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طرائق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة، ونتيج هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

3- تكاليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى: ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترة معينة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

4- المحاضرات: وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، ونستخدم هذه الطريقة إن كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض المعلومات، أو إذا كانت من النوع التي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهماً للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبول المتدربين، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة.

5- المؤتمرات: المؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

6- المناقشات: يقومك المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة، وتوضح الطريقة التي انبعث في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل للمشكلة المعروضة.

إجراءات الدراسة:

بعد اطلاع الباحثين على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة، تم تطوير أداة البحث، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها، قام الباحثون باختيار عينة الدراسة، وتم توزيع الأداة عليهم، وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج، حيث تم توزيع (600) استبانة، واسترجع منها (567) استبانة، وتم استبعاد (30) استبانة كعينة استطلاعية،

بالإضافة الى الفاقد من الاستجابات والبالغ (33) استبانة غير قابلة للتحليل وأصبحت الاستبانات القابلة للتحليل (567) استبانة، وقد شكلت العينة ما نسبة (41%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

منهجية الدراسة

نهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لهذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها ولتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تم أخذ مجتمع الدراسة بشكل كلي والذي تألف من (600) قائدا إداريا من الجنسين في الكليات العلمية والإنسانية. ممن هم بمسمى مدير دائرة إدارية ونائبه ومساعدته، ورئيس قسم إداري في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال للعام الدراسي 2016-2017م، وتم توزيع (600) استبانة على مجتمع الدراسة كعينة، وتم استرجاع (567) استبانة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم(1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	282	49.7
	أنثى	285	50.3
	الكلي	567	100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	59	10.4
	من 5 - أقل من 10 سنوات	276	48.7
	من 10 سنوات فأكثر	232	40.9
	الكلي	567	100.0
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	280	49.4
	رئيس قسم	287	50.6
	الكلي	567	100.0
نوع الجامعة	حكومية	419	73.9
	خاصة	148	26.1
	الكلي	567	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	125	22.0
	بكالوريوس	230	40.6
	دراسات عليا	212	37.4
	الكلي	567	100.0

أداة الدراسة: قام الباحثون ببناء أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في صياغة الجوانب المختلفة للأداة بصورتها الأولية. حيث تم بناء استبانة لقياس فاعلية تدريب الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال. وتكونت الاستبانة من جزئين هما: الجزء الأول عبارة عن بيانات شخصية عن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، للعام الدراسي 2016-2017م، واشتملت على المعلومات التالية: الجنس (ذكر، أنثى)، نوع الجامعة (حكومة، خاصة)، الخبرة (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، المؤهل العلمي، (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) والمسمى الوظيفي (مدير دائرة إدارية أو نائبه أو مساعده، رئيس قسم إداري)، الجزء الثاني: تكون من الفقرات التي تقيس فاعلية تدريب الموارد البشرية وبلغ عددها (32) فقرة، وتم الاستجابة عن هذه الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي.

صدق المحتوى: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ممثلة بالاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في حقل الإدارة التربوية، والقياس والتقويم حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: درجة انتفاء فقرات الاستبانة للمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة، وضوحها، صياغتها اللغوية، مناسبتها لقياس ما أعدت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً عليهما، حيث تم إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها حسبما أوصى به المحكمون.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا، وذلك كما هو مبين في الجدول (2) على النحو الآتي:

جدول (2): معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين وللأداة ككل

رقم المجال	المجال	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
1	التخطيط والسياسات التدريبية	0.89
2	تنفيذ التدريب	0.93
3	تقييم التدريب	0.93
4	التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الايجابية	0.95
	فقرات فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل	0.95

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

معيار تصحيح الاداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة البحث وفقراتها، وذلك كما هو مبين في الجدول (3) على النحو الآتي:

جدول (3):المعيار الإحصائي لتحديد فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل ولكل مجال من مجالاتها

الفاعلية	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 – أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 – أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 – أقل من 3.40
عالية	من 3.40 – أقل من 4.20
عالية جداً	من 4.20 – 5.00

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين لدى أفراد عينة الدراسة، كما استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي)، وتحليل التباين الخماسي (Five Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الاحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل.

عرض النتائج ومناقشتها: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات اقليم الشمال؟"

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، وكل مجال من مجالاتها (التخطيط والسياسات التدريبية، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب، والتدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية)، ويبين جدول (4) ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات فاعلية تدريب الموارد

البشرية للقادة الإداريين ككل، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الفاعلية
4	التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية	3.49	0.87	1	عالية
1	التخطيط والسياسات التدريبية	2.84	0.64	2	متوسطة
2	تنفيذ التدريب	2.81	0.74	3	متوسطة
3	تقييم التدريب	2.62	0.78	4	متوسطة
	فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل	3.03	0.68		متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (4) أن فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات اقليم الشمال (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.03) بانحراف معياري (0.68). حيث جاء المجال الرابع (التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.49) بفاعلية (عالية) بانحراف معياري (0.87)، تلاه في المرتبة الثانية

المجال الثاني (التخطيط والسياسات التدريبية) بمتوسط حسابي (2.84) بفاعلية (متوسطة) بانحراف معياري (0.64)، وجاء المجال الثاني (تنفيذ التدريب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.81) بفاعلية (متوسطة) بانحراف معياري (0.74)، في حين جاء المجال الثالث (تقييم التدريب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) بفاعلية (متوسطة) بانحراف معياري (0.78).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين في جامعات اقليم الشمال لا يمتلكون المعرفة الكافية حول معايير تقييم فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لهم. كما وأنهم يحتاجون إلى المزيد من البرامج التدريبية المقدمة من إدارة الموارد البشرية ليمتلكوا الخبرة في الحكم على جودة هذه البرامج. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج المسجلة في دراسة القاضي (2013) والتي أشارت إلى أن مستوى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة في الجامعات كان متوسطاً بينما اختلفت مع نتائج دراسة مايمكو وبامبالي (Maimako & Bambale, 2016)، والتي أشارت إلى أن مستوى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة في الجامعات تراوح بين منخفض إلى متوسط.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين، وفيما يلي عرض لذلك:

أ) المجال الأول (التخطيط والسياسات التدريبية)

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (التخطيط

والسياسات التدريبية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الفاعلية
1	يصمم التدريب وفقاً للحاجات المهنية للقادة الإداريين.	3.03	0.73	1	متوسطة
3	توضع الخطط التدريبية لتهيئة العاملين الجدد للعمل.	2.93	0.81	2	متوسطة
2	تحدد أهداف خطة التدريب بشكل دقيق.	2.88	0.76	3	متوسطة
5	تتفق المدة الزمنية المحددة للخطط مع محتوى العملية التدريبية.	2.80	0.79	4	متوسطة
4	تتنوع الأهداف التدريبية بين المجالات الثلاثة (المعرفية، المهارية، الوجدانية) بشكل متوازن.	2.79	0.85	5	متوسطة
7	تخصص الجامعة الميزانية الكافية لتدريب القادة الإداريين.	2.75	0.91	6	متوسطة
6	توفر الجامعة مركزاً لتدريب الموارد البشرية مجهزاً بكافة مستلزمات التدريب.	2.73	0.87	7	متوسطة
	فقرات التخطيط والسياسات التدريبية ككل	2.84	0.64		متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.73) و(3.03) بفاعلية (متوسطة). حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على " يصمم التدريب وفقاً للحاجات المهنية للقادة الإداريين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.03) بفاعلية (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (6) التي نصت على " توفر الجامعة مركزا لتدريب الموارد البشرية مجهزة بكافة مستلزمات التدريب. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) بفاعلية (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هناك الكثير من المتغيرات التي تُحدد استجابة القادة الإداريين نحو فاعلية البرامج التدريبية المقدمة من جامعات اقليم الشمال. فتوفير هذا النوع من البرامج التدريبية بشكل مستمر، والعمل على تشجيع القادة الإداريين على المشاركة فيها يُمكنهم من تقديم تصورات واضحة حول الخطط السياسات الخاصة بالبرامج التدريبية. كما ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الجامعات في اقليم الشمال لا تمتلك الموارد المالية اللازمة لتقديم البرامج التدريبية للقادة الإداريين العاملين فيها. وأشارت القاضي (2013) إلى أن ضعف الموارد المالية المتوفرة في الجامعات في شمال الأردن من أهم معوقات زيادة فاعلية البرامج التدريبية للعاملين فيها وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية.

(ب) المجال الثاني (تنفيذ التدريب)

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (تنفيذ

التدريب)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	المرتبة	الفاعلية
8	تناسب وقت التدريب مع الأوقات المناسبة للقادة الإداريين.	2.94	0.92	1	متوسطة
12	تختار الجامعة المدربين على أساس الكفاية العملية.	2.91	0.88	2	متوسطة
13	تلتزم الجامعة بموعد تنفيذ عملية التدريب.	2.81	0.89	3	متوسطة
14	توضح الجامعة أهداف عملية التدريب للجميع.	2.81	0.87	3	متوسطة
9	تسعى الجامعة على جعل أساليب التدريب مناسبة لقدرات القادة الإداريين.	2.75	0.87	5	متوسطة
11	تنوع الجامعة من تقنيات تنفيذ البرنامج التدريبي.	2.73	0.91	6	متوسطة
10	يحفز المتدربون على تقبل التدريب من خلال الربط بالمكافآت والترقيات.	2.70	0.91	7	متوسطة
	فقرات تنفيذ التدريب ككل	2.81	0.74		متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (2.70) و(2.94) بفاعلية (متوسطة). حيث جاءت الفقرة (8) التي نصت على " تناسب وقت التدريب مع الأوقات المناسبة للقادة الإداريين. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.94) بفاعلية (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (10) التي نصت على " يحفز المتدربون على تقبل التدريب من خلال الربط بالمكافآت والترقيات. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.70) بفاعلية (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعات في اقليم الشمال لا تلجأ إلى الفئات المستهدفة لعملية التدريب حين تعمل على وضع برامج تنفيذها على أرض

الواقع مما يشكل عبئاً عليهم. كما وأن غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة في الجامعات يشير إلى ضعف التعاون فيما بينها من أجل العمل على التعاون على وضع البرامج الفاعلة لتنفيذ عملية التدريب. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج المسجلة في دراسة امين واسماعيل، ورشيد وسليمان (Amin, Ismail, Rasid, Selemani, 2014) والتي أوصت بضرورة التنسيق بين الأقسام الادارية المختلفة في الجامعات من أجل زيادة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة فيها.

(ت) المجال الثالث (تقييم التدريب)

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث (تقييم التدريب)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الفاعلية
15	تحرص الجامعة على تقييم البرنامج التدريبي من خلال التغذية الراجعة للمتدربين.	2.78	0.92	1	متوسطة
16	تقيس الجامعة أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب لغرض تقييم التدريب.	2.62	0.86	2	متوسطة
17	تقوم الجامعة بمتابعة أثر التدريب على المتدربين بعد الإنتهاء من التدريب.	2.62	0.94	2	متوسطة
18	تقيم الجامعة المتدربين وفق أسس عادلة وشفافة.	2.57	0.87	4	متدنية
19	تحدد الجامعة نظام الحوافز فيها اعتماداً على نتائج تقييم التدريب.	2.57	0.94	4	متدنية
20	تعتمد الإدارة العليا في الجامعة على نتائج التدريب في عملية تطوير الهيكل التنظيمي.	2.54	0.91	6	متدنية
	فقرات المجال الثالث تقييم التدريب ككل	2.62	0.78		متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (2.54) و(2.78) بفاعلية تراوحت بين (متدنية) و(متوسطة). حيث جاءت الفقرة (15) التي نصت على " تحرص الجامعة على تقييم البرنامج التدريبي من خلال التغذية الراجعة للمتدربين." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.78) بفاعلية (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (20) التي نصت على " تعتمد الإدارة العليا في الجامعة على نتائج التدريب في عملية تطوير الهيكل التنظيمي." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54) بفاعلية (متدنية). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هناك انخفاض واضح في جودة البرامج التدريبية المقدمة في جامعات اقليم الشمال مما يعني أن خبرة القادة الاداريين في هذا النوع من البرامج لم تكن ايجابية، مما انعكس على تصوراتهم واستجاباتهم على هذا المجال. وأشارت شافي (2006) في دراستها إلى أن هناك ضعفاً في معايير التقييم لهذه

البرامج التدريبية مما يتفق مع النتيجة المسجلة في الدراسة الحالية. كما وذكر سينغ وكاسا (Singh & Kassa, 2016) في دراستهما إلى ضرورة ان تطور الجامعات معايير واضحة لتقييم فاعلية البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات .

ث) المجال الرابع (التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الايجابية)

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع (التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الفاعلية
31	يسهم التدريب في تزويد القادة الإداريين بالمهارات المطلوبة في اتخاذ القرارات.	3.57	1.01	1	عالية
30	يسهم التدريب في تزويد القادة الإداريين بمهارات الاتصال والتواصل.	3.56	1.01	2	عالية
32	يسهم التدريب في تعزيز قدرة القائد الإداري على القيادة والتوجيه.	3.56	1.01	2	عالية
29	يؤثر التدريب في الجامعة على سلوك العاملين.	3.55	1.04	4	عالية
25	يسهم التدريب في زيادة الكفاءة العملية.	3.53	1.05	5	عالية
28	تعمل برامج التدريب على رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للمؤسسة.	3.53	0.99	5	عالية
26	يؤثر التدريب على سلوكيات و تصرفات القائد الإداري في الجامعة	3.52	1.01	7	عالية
27	يعمل التدريب على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	3.52	1.02	7	عالية
24	يساعد التدريب في التقليل من الجهد و الوقت المبذولين في العمل.	3.49	1.01	9	عالية
23	يسهم التدريب في تطوير اداء العاملين.	3.47	0.97	10	عالية
22	يسهم التدريب في جعل المستوى المعرفي للقائد الإداري أكثر فاعلية.	3.31	0.92	11	متوسطة
21	تتاح للقائد الإداري فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة في مجال العمل.	3.21	0.94	12	متوسطة
	فقرات التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الايجابية ككل	3.49	0.87		عالية

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع تراوحت بين (3.21) و(3.57) بفاعلية تراوحت بين (متوسطة) و(عالية). حيث جاءت الفقرة (31) التي نصت على " يسهم التدريب في تزويد القادة الإداريين بالمهارات المطلوبة في اتخاذ القرارات." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) بفاعلية (عالية)، في حين جاءت الفقرة (21) التي نصت على " تتاح للقائد الإداري فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) بفاعلية (متوسطة).

وقد يعزى ذلك إلى قصور في برامج التدريب المتبعة في مؤسسات الجامعية، فالتطورات والتغيرات التكنولوجية المتجددة والمتسارعة تحتم على المنظمات متابعتها وإعداد برامج تدريبية تتناسب معها، وقلة الاهتمام والقصور في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين؛ فالتدريب يعد ضمن منهج استراتيجي متكامل لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومعارف ومهارات القادة التربويين في مجالات الإدارة التربوية حيث يبدأ التدريب منذ بداية تشكيل القائد التربوي في مراحل درسته في كليات الإدارة التربوية ويمكن دعم أثر التدريب من خلال مجموعة من نظم تنمية الموارد البشرية كنظم الحوافز والرواتب وغيرها، وقد يعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية لم تكن على المستوى المطلوب وضمن الخطط والبرامج الموضوعية وذلك لأسباب ضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة عن التدريب، عدم وجود خطط تدريبية مبنية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيد (2010)، ودراسة القاضي (2013) والتي أشارت إلى أن هناك قصورا في مقدرة الجامعات على تقديم برامج تدريبية فاعلية قادرة على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شافي (2006) والتي ذكرت إلى أن هناك ضعفا واضحا في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، ويوجد قصور في تقييم محتوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية، كما أن هناك ضعفا في معايير التقييم لهذه البرامج التدريبية.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير: الجنس أو الخبرة أو المسمى الوظيفي أو نوع الجامعة أو المؤهل العلمي؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي)، ويبين جدول (9) ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، وفقاً لمتغير(الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي)

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.10	0.68
	أنثى	2.97	0.68
	الكلي	3.03	0.68
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.05	0.58
	من 5-أقل من 10 سنوات	2.99	0.68

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من 10 سنوات فأكثر	3.09	0.71
	الكلية	3.03	0.68
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	3.15	0.66
	رئيس قسم	2.92	0.68
	الكلية	3.03	0.68
نوع الجامعة	حكومية	2.89	0.63
	خاصة	3.45	0.65
	الكلية	3.03	0.68
المؤهل العلمي	دبلوم	2.99	0.68
	بكالوريوس	3.01	0.69
	دراسات عليا	3.09	0.67
	الكلية	3.03	0.68

يُلاحظ من جدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الخماسي (Five way ANOVA)، ويبين جدول (12) ذلك. جدول (10): تحليل التباين الخماسي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي) أو التفاعل بينهما

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.147	1	1.147	2.917	.088
الخبرة	1.177	2	.589	1.497	.225
المسمى الوظيفي	4.319	1	4.319	*10.982	.001
نوع الجامعة	31.725	1	31.725	*80.673	.000
المؤهل العلمي	.377	2	.188	.479	.619
الخطأ	219.829	559	.393		
المجموع المعدل	262.537	566			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$

يُلاحظ من جدول (10) ما يلي:

- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، يُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.088)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في خبرات القادة الإداريين الذكور والإناث مع البرامج التدريبية المتوفرة في الجامعات، و إلى التجانس في الظروف والإمكانات، والبيئة المحيطة التي يعمل بها كلا الجنسين من الذكور والإناث بالنسبة للبرامج التدريبية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سينغ وكاسا (Singh & Kassa, 2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى الجنس في تصورات أعضاء هيئة التدريس والعاملين حول فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، والتعيين).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، تُعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.225)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة ليست من العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر على تصورات القادة الإداريين إذ إن البرامج التدريبية التي تُقدمها جامعات اقليم الشمال تستهدف هذه الفئة من الخبرات العملية المتنوعة، مما يعني عدم وجود الفروق الواضحة في خبرات كل منهم وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سينغ وكاسا (Singh & Kassa, 2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى الجنس في تصورات أعضاء هيئة التدريس والعاملين حول فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب).
- وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). ومن جدول المتوسطات الحسابية (جدول (12)) يتبين أن الفرق الدال إحصائياً لصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي المسمى الوظيفي (مدير دائرة إدارية أو نائبه أو مساعده). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المناصب الإدارية في الأقسام الأكاديمية أكثر عُرضة للبرامج التدريبية مقارنة مع المسميات الوظيفية الأخرى، مما يعني أن لديهم خبرة أكبر في تقييم فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لهم.
- وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، يُعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). ومن جدول المتوسطات الحسابية (جدول (12)) يتبين أن الفرق الدال إحصائياً لصالح أفراد عينة الدراسة في الجامعات (الخاصة). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الجامعات الخاصة لديها موارد مادية أكبر من الجامعات الحكومية، مما يعني أن العاملين فيها يشاركون في البرامج التدريبية على نطاق أوسع، يشاركون في برامج تدريبية أكثر جودة من تلك التي تُقدمها الجامعات الحكومية نظراً لأن الجامعات الخاصة تحاول دائماً العمل على تحسين مهارات العاملين فيها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين ككل، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت

قيمة الدلالة الإحصائية (0.619)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وقد يُعزى ذلك إلى أن القادة الإداريين من المؤهلات العلمية المختلفة لا تختلف خبراتهم التدريبية بشكل واضح إذ إنهم في معظم الأحيان يشاركون في نفس البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة.

- كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين (التخطيط والسياسات التدريبية، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب، التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية) وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي)، ويبين جدول (11) ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين، وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي)

المتغير		التخطيط والسياسات التدريبية		تنفيذ التدريب		تقييم التدريب		تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.92	0.62	2.91	0.75	2.67	0.80	3.53	0.85
	أنثى	2.76	0.65	2.71	0.73	2.57	0.76	3.45	0.89
	الكلية	2.84	0.64	2.81	0.74	2.62	0.78	3.49	0.87
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.81	0.54	2.81	0.61	2.69	0.71	3.50	0.79
	من 5-أقل من 10 سنوات	2.80	0.64	2.74	0.73	2.56	0.79	3.45	0.88
	من 10 سنوات فأكثر	2.91	0.66	2.88	0.78	2.67	0.79	3.52	0.88
	الكلية	2.84	0.64	2.81	0.74	2.62	0.78	3.49	0.87
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	2.93	0.63	2.92	0.73	2.75	0.79	3.61	0.82
	رئيس قسم	2.76	0.63	2.70	0.74	2.49	0.75	3.36	0.90
	الكلية	2.84	0.64	2.81	0.74	2.62	0.78	3.49	0.87
نوع الجامعة	حكومية	2.71	0.60	2.67	0.72	2.46	0.73	3.33	0.83
	خاصة	3.21	0.60	3.20	0.67	3.08	0.76	3.93	0.83
	الكلية	2.84	0.64	2.81	0.74	2.62	0.78	3.49	0.87
المؤهل العلمي	دبلوم	2.73	0.66	2.69	0.73	2.58	0.79	3.52	0.87
	بكالوريوس	2.85	0.64	2.83	0.76	2.62	0.79	3.40	0.89
	دراسات عليا	2.90	0.62	2.85	0.73	2.64	0.77	3.56	0.84
	الكلية	2.84	0.64	2.81	0.74	2.62	0.78	3.49	0.87

يُلاحظ من جدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين (التخطيط والسياسات التدريبية، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب، التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الايجابية)، وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الخماسي المتعدد (Five way MANOVA)، ويبين جدول (12) ذلك.

جدول (12): تحليل التباين الخماسي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين، وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والمؤهل العلمي)

أو التفاعل بينهما

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس Hotelling's Trace=0.030 الدلالة الاحصائية=0.003*	التخطيط والسياسات	2.298	1	2.298	6.591*	.011
	تنفيذ التدريب	3.786	1	3.786	7.831*	.005
	تقييم التدريب	.411	1	.411	.778	.378
	التدريب وتنمية المعارف	.268	1	.268	.394	.531
الخبرة Wilks' Lambda=0.988 الدلالة الاحصائية=0.574	التخطيط والسياسات	1.265	2	.633	1.815	.164
	تنفيذ التدريب	1.927	2	.963	1.993	.137
	تقييم التدريب	2.047	2	1.024	1.939	.145
	التدريب وتنمية المعارف	.599	2	.300	.440	.644
المسمى الوظيفي Hotelling's Trace=0.024 الدلالة الاحصائية=0.010*	التخطيط والسياسات	2.125	1	2.125	6.094*	.014
	تنفيذ التدريب	3.879	1	3.879	8.025*	.005
	تقييم التدريب	6.195	1	6.195	11.733*	.001
	التدريب وتنمية المعارف	5.275	1	5.275	7.751*	.006
نوع الجامعة Hotelling's	التخطيط والسياسات	24.470	1	24.470	70.194*	.000
	تنفيذ التدريب	27.349	1	27.349	56.575*	.000

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
.000	*73.438	38.775	1	38.775	تقييم التدريب	Trace=0.163
.000	*52.364	35.636	1	35.636	التدريب وتنمية المعارف	الدالة الإحصائية=0.000*
.093	2.388	.832	2	1.665	التخطيط والسياسات	المؤهل العلمي Wilks' Lambda=0.966 الدالة الإحصائية=0.012*
.139	1.977	.956	2	1.912	تنفيذ التدريب	
.873	.135	.071	2	.143	تقييم التدريب	
.282	1.270	.864	2	1.728	التدريب وتنمية المعارف	
		.349	559	194.874	التخطيط والسياسات	الخطأ
		.483	559	270.226	تنفيذ التدريب	
		.528	559	295.152	تقييم التدريب	
		.681	559	380.422	التدريب وتنمية المعارف	
			566	229.960	التخطيط والسياسات	المجموع المعدل
			566	313.440	تنفيذ التدريب	
			566	346.571	تقييم التدريب	
			566	428.278	التدريب وتنمية المعارف	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

التوصيات:

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فإن الباحثين قدموا مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في زيادة فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية والمتمثلة في الآتي:

- تبني استراتيجيات تدريبية مهمة بالفرد والمؤسسة الجامعية وتعزيز المساهمة في العمل، و زيادة فاعلية التدريب لدى القادة التربويين وانعكاساتها على تحسين مخرجات التعليم التي تعمل على تلبية متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- النظر إلى البرامج التدريبية على أنها تحليل وتطوير المورد البشري ابتداء من الاستقطاب ثم الاختيار
- وثم الإعداد والتهيئة، والإشراف والتوجيه، وتقييم الإدارة والمساءلة الرسمية وحرية العمل وتخطيط الحركة الوظيفية للقائد الإداري وتمكينه لتحقيق التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الجرادة، محمد والعريمي ، حليس. (2008) . معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلد2(3)، ص119-200.
- الحديدي، سعود بن حامد عبد الله. (2008). أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المملكة العربية السعودية-جامعة أم القرى.
- حسن، راوية. (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الخرابشة، عمر (2009). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية في الأردن للكفايات التدريسية من وجهة نظر الطلبة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 52، 10-20.
- ديباجه، فريال محمد أمين. (1999). دراسة تقويمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة بوزارة التربية والتعليم في محافظتي إربد و جرش، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الرشيدي، مندوب. (2010). تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- شافي، عائشة. (2006). الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بالإمارات العربية المتحدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- الطراونه، حسين احمد. (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- العنزي ، عبدالله زامل . (2007). الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، مصر.
- العنزي ،شافي. (2007). تقويم البرامج التدريبية في حرس الحدود، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- عياد، عبد الحليم أحمد موسى. (2003). اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس.
- القاضي، نجاح. (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.
- القريوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق، عمان.

المراجع الأجنبية

- AL-Qudah, M.; Osman, A.; Ab Halim, M.; Al-Shatanawi, H. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79-87.
- Amin, M.; Ismail, W.; Rasid, S. ; Selemani, R. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Performance: Evidence from a Public University. *TQM Journal*, 26 (2), 125-142.
- De Waal, A.; Frijns, M. (2011). Longitudinal research into factors of high performance: The follow-up case of Nabil Bank. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 4-19.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 26-39.
- Jha, S.; Bhattacharyya, S.; Christo, F. (2016). Human Resource Development Management & Training as Antecedents for Strategy Integration. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52 (1), 129-145.
- Khandelwal, A. (2005), Challenges of Training in Banks. *Essays in Longitudinal Thinking: The Best Of Ijtd*, 57in Edited book by Tamotia S.K. and Gautam V, Indian Society for Training and Development, Concept Publishing: New Delhi.
- Maimako, L.; Bambale, A. (2016). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model. *Journal of Marketing and Management*, 7 (2), 1-18.
- Osman, I.; Ho, T.; Galang, M. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Firm Performance: An Empirical Assessment of Firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12(1), 41-48.
- Dahari, Z Othman , A & .(2011). Professional Development among Academic Staff at Selected Malaysian Public University .*International Journal of Business and Social Science*, 2(11), 1-17.
- Singh, N.; Kassa, B. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance: A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior & Decision Sciences*, 2 (1), 643-662.