

تدريب وتنمية الإدارة في الجامعات السورية

دراسة ميدانية "جامعة حلب"

عمر وصفي عقيلي، فاطمة عفرم*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب

* طالبة دراسات عليا (مكتوراه)

الملخص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وأهمية التدريب في نجاح أي تنظيم وفي تطوير الكفاءات البشرية ورفع قدرتها على الأداء. بالإضافة إلى التعرف على مدى تحقيق التدريب لأهداف الإدارات الجامعية المرتبطة برفع مستوى الأداء وتحسين أساليب تقديم الخدمة وتوضيح أوجه القصور التي تكثف جهود التدريب في الجامعة.

تدريب وتنمية الإدارة في الجامعات السورية

دراسة ميدانية "جامعة حلب"

عمر وصفي عقيلي، فاطمة عفرم*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب

* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)

المقدمة:

أصبح التعليم، التدريب، النقاة، قوة حقيقية في عصر سريع التغير، بسوده انفجار معرفي وانفتاح عالمي ودولي. لذا تبذل الجهود الحثيثة في تدريب وتهيئة القادة الإداريين، على اعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير والتنمية الشاملة التي يقع على عاتقها إيجاد أجهزة إدارية تتمتع بالكفاءة، فتنمية العاملين في الجامعات وتدريبهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم يعد أمراً مهماً للنهوض بالجامعة والأفراد على حد سواء وهذا لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على اكتساب الخبرات بشكل فردي وإنما عن طريق التدريب المنظم والبرامج التدريبية المعدة بشكل جيد.

أهمية الدراسة:

يلعب اعتماد التدريب كإستراتيجية دوراً رئيساً وفعالاً في تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها وهذا يكلف المنظمة الكثير من الوقت والجهد والمال، لذا تتبع أهمية الدراسة من ضرورة مساعدة القائمين على التعليم في الدولة في التعرف على الاحتياجات التدريبية للإدارات الجامعية انطلاقاً من أهمية موقع تلك الإدارات في قيادة العملية التربوية وصولاً إلى الهدف الأعم والأشمل وهو رفع مستوى التعليم الجامعي في سورية .

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- ١- تفعيل دور الإدارات الجامعية لمسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي.
 - ٢- التعرف على أهمية التدريب الإداري للإدارات الجامعية.
 - ٣- التعرف إلى مجالات تطوير وتنمية الإدارات الجامعية.
 - ٤- تحسين العمل الإداري داخل الجامعة ليتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة في التعليم.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في جملة من الأسباب:

- طبيعة العلاقة بين الجامعة والمجتمع فالجامعة تستجيب لحاجات المجتمع المتجددة والمتطورة مما يستدعي تطوير الإدارة الجامعية لتتماشى مع التطورات في المجتمع.
- زيادة الطلب على التعليم الجامعي يستدعي تدريب وتنمية الإدارة الجامعية للتعامل مع الأعداد المتزايدة من المتعاملين معها بغية إحداث التوافق بين رغبات الطلبة وسياسات التعليم وحاجات المجتمع.
- التغيير سمة طبيعية لنمو المجتمع مما يستلزم إيجاد إدارات جامعية قادرة على قيادة هذا التغيير من جهة واستيعاب التقدم العلمي والتكنولوجي من جهة أخرى للنهوض بالجامعة وتطويرها.

فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات الآتية:

- ١ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتنمية الإدارة الجامعية وعملية صنع القرارات.
- ٢ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتنمية الإدارة الجامعية والتحول من المركزية إلى موجة عالية من اللامركزية الإدارية.
- ٣ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتنمية الإدارة الجامعية ومستوى أدائها للأعمال الموكنة إليها.

منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة وصفية مسحية تحليلية لأنها اعتمدت في الجانب النظري على أهم ماورد في الكتب والدوريات والمقالات والنشرات المتعلقة بالتدريب. أما في الجانب

الميداني فقد تم تصميم استبانته لغاية جمع البيانات تم توزيعها على عينة من القيادات الإدارية في الجامعة وقد تضمنت الاستبانة أسئلة حول فعالية التدريب في الجامعة وأثره على عملية اتخاذ القرارات وعلى الأداء. أما وحدة التحليل فتتمثل بعمداء الكليات و رؤساء الدوائر والشعب في جامعة حلب.

مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جامعة حلب، أما العينة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي وتمثلت بعمداء الكليات و رؤساء الدوائر والشعب.

الدراسات السابقة:

يمكن الإشارة إلى البعض منها:

١-دراسة [Sims and Sims, 1991]: بعنوان "Improving Training in the Public Sector"

تناول الباحثان تحسين التدريب في القطاع العام وبيننا أن التدريب هو عملية مستمرة ذات طابع ديناميكي لا بد أن يأخذ التغييرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية داخل الدولة المعنية وحددا نقاط الضعف في برامج التدريب العامة وتوصلا إلى ضرورة الاهتمام بأساليب التدريب المناسبة لكل بيئة.

٢-دراسة [Armstrong, 1996]: بعنوان "Handbook of Personal Management Practices"

أكدت الدراسة على ضرورة تغيير النظرة للتدريب من كونه مجرد وسيلة لتصحيح الأعمال التي تؤدي بطريقة خاطئة إلى كونه استثمار بشري هادف يقوم على إشباع احتياجات الأفراد الوظيفية وتنويع مهاراتهم وتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر في وظائف مستقبلية أعلى من وظائفهم الحالية.

٣- دراسة [العريفي، 1996]: بعنوان "بناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أهم العمليات الإدارية الأساسية التي ينبغي أن تقوم بها الإدارة الجامعية والتي تتمثل بوضوح أهدافها وشمولية هذه الأهداف بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتقويم والرقابة وإدارة الوقت لبناء أنموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن وتوصلت الدراسة إلى أن معظم فقرات مجال التنظيم لم تكن بالدرجة المطلوبة في

تحقيق أهداف الجامعة كما لم تتبع إدارة الجامعة منهجية موضوعية في عملية اتخاذ القرارات ولم تتدارك القرارات الخاطئة بالوقت المناسب .

٤- دراسة [حري، 1999]: بعنوان "رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة"

هدفت إلى التعرف على الأدوار الوظيفية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأهمية كل منها بالنسبة لهم، بالإضافة إلى الأدوار المستقبلية ومن نتائج هذه الدراسة أن رؤساء الأقسام الأكاديميين ينقصهم الإعداد الإداري الضروري لمهامهم مع وجود علاقة ارتباطية بين مسؤولية المهمة والحاجة إلى التطوير المهني في المهام الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

٥- دراسة [عليقات، 2003]: بعنوان "القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى حاجة رؤساء الأقسام إلى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية سيما وأن الخبرة الإدارية لهم ليست كبيرة.

٦- دراسة [الحديدي، 2008]: بعنوان "أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية وأوجه الاختلاف بين تلك الأساليب ومدى تحقيقها لأهداف الدورات التدريبية وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين الكليات الجامعية في استخدام الأساليب التدريبية علماً أن توجيه الأسئلة والمحاضرة من أكثر الأساليب المستخدمة بالإضافة إلى وجود علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف التدريبية.

أ- الإطار النظري:

١- ماهية التدريب ومفهومه: يعد التدريب من أكثر المواضيع أهمية لارتباطه الوثيق بالموارد البشري الذي يمثل أداة التنمية وغايتها.

وتتعدد مفاهيم التدريب ما بين عملية وجهد ونظام ووسيلة ، ومن أبرزها ما يلي:

١- الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء

عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها [الهيبي، 2005] .

- ٢ - نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم [عبد الباقي، 2000].
 - ٣ - عملية تعلم المعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم [عباس، علي، 2003].
 - ٤ - نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به [الطعاني، 2010].
 - ٥ - عملية تنمية مستمرة ومنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية بقصد رفع مستوى الأفراد والكفاءة الإنتاجية بما يعود النفع على المؤسسة والعاملين بها [يوسف، 1998].
 - ٦ - إحداث تعديل منظم في السلوك من خلال التعليم ، الثقافة ، التنمية والتجارب المخططة [Armstrong, 1992].
 - ٧ - أي تقدم في الاتجاهات ، المهارات ، القدرات يسهم في تحسين أداء الموظفين لأعمالهم [Jucious, 1976].
 - ٨ - عملية تحسين المهارات وإضافة مستوى جديد من المعرفة للموظفين لأداء أعمالهم الحالية بصورة أفضل [Khanka, 2009].
- وتعرف الباحثة التدريب على أنه توجيه وإرشادات للمتدرب من جانب المدرب بهدف وصول أداء المتدرب إلى الحد الأعلى لمتطلبات وظيفته التي من أجلها تم تدريبه.

٢ - أهمية التدريب:

يمكن إيجاز أهمية التدريب فيما يلي [عبد الحميد، 1998]:

- ١ - يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم أهداف المجتمع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ٢ - يؤدي إلى الانسجام بين العاملين بسبب رفع كفاءتهم في العمل.
- ٣ - زيادة الروح المعنوية للفرد بحيث يحقق له التدريب تكيفاً وانسجاماً في عمله الجديد.

- ٤ - يعتبر التدريب ضرورة ملحة لمواجهة التغييرات المتلاحقة في أوجه النشاط الإنساني.
 - ٥ - يفسح المجال للترقية لأنه يزيد من كفاءة العاملين .
 - ٦ - يزود المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالخبرات والمهارات المطلوبة.
 - ٧ - يؤدي إلى مواكبة الأفكار الجديدة والأساليب المستخدمة في العمل.
- تري الباحثة أن الاهتمام بمتطلبات مواصفات شاغل الوظيفة وتدريبه وإعداده يحقق الارتقاء بمستويات الأداء للعاملين.

٣- مبادئ التدريب :

لا بد من مراعاة عدة مبادئ تخضع عملية التدريب لها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة (التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ، التقييم) لتلخص فيمايلي [الطعاني،٢٠١٠].

- ١ - الهدف : يجب أن يكون الهدف من التدريب واضحاً ومحددأ طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلأ للتطبيق .
 - ٢ - الاستمرارية : ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للموظف ويستمر معه لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .
 - ٣ - الشمول: يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي .
 - ٤ - التدرج: أي أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج نحو الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً .
 - ٥ - مواكبة التطور : أي أن يتواءم التدريب مع كل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب .
 - ٦ - الواقعية: أن يلبي التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم .
- تري الباحثة أن أغلب المؤسسات الحكومية تنفق إلى ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي،بالإضافة إلى عدم مجاراة البرامج التدريبية لكل ما هو حديث وجديد في شتى مجالات العمل والتي تتسارع في تطورها مقارنة مع البرامج التدريبية المطبقة.

٤- مسؤولية تقديم التدريب :

تقع مسؤولية تقديم التدريب على [Sheilf,2009] :

١ - الإدارة :

هي من تأخذ قرار التدريب وبدون دعمها يصبح التدريب غير فعال ، فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب كاستثمار بشري من خلال تبني ثقافة تنظيمية تشجع التدريب ورصد الاعتمادات المناسبة والكافية وخلق المناخ الملائم للوصول إلى التدريب الفعال .

٢ - قسم الموارد البشرية :

يقوم موظفي قسم الموارد البشرية بالترتيبات الضرورية وتهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية مثل تزويد المنظمة بالمدرسين، الخبراء،تنظيم المؤتمرات الخ .

٣ - المشرفون :

المشرفون المباشرون هم الأكثر على معرفة حاجة الموظفين للتدريب ويعملون على تشجيعهم على التدريب وتسهيل حضورهم لتلك البرامج التدريبية بالوقت والمكان المحدد .

٤ - الموظفون :

تغطي الإدارة نفقات التدريب وتقوم بجميع الترتيبات المرافقة له ولكن تبقى الحلقة الأقوى هي العاملون الذين يجب أن يمتلكوا الدافع للتوجه إلى التدريب والتقدم باتجاهه طواعية.

٥- البرنامج التدريبي:

أ-الحاجات التدريبية:

ومن أهم التعاريف للاحتياجات التدريبية ما يلي

- ١- مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد في منظمة معينة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية أو من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية [الطعاني، 2010].

٢- مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لانقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية [المبيضين، جرادات، 2001]. ويمكن أن تعرف الباحثة الاحتياجات التدريبية بأنها تشخيص للحالة الراهنة بدقة وبمنهجية علمية لتحديد أوجه القوة وأوجه القصور ثم تحديد المراد تغييره من وحدات أو فروع ثم وضع الخطط والبرامج للتدريب وصولاً إلى أقصى كفاية إنتاجية وزيادة الفاعلية والقضاء على العجز والقصور.

ب- الأنشطة التدريبية:

عند تصميم الأنشطة التدريبية يجب مراعاة مايلي [توفيق، 1994]:

- أنشطة تعلم فردية: الاستفسار عن موضوع جديد، مقابلات شخصية مع الآخرين، اكتشاف مشكلة، مراجعة المستندات والوثائق، ملاحظة الآخرين.
- أنشطة تعلم جماعية: مناقشة الخبراء، دراسة للحالات، تمرير البريد الوارد، تمثيل الأدوار، المحاكاة.

ج- محتوى البرنامج التدريبي:

يشتمل محتوى البرنامج على [يوسف، 1998]:

- المعارف: حقائق - مفاهيم - مبادئ
- العادات: ميول مكتسبة للتصرف بشكل معين
- المهارات: وهي سلوكيات تتطلب درجة من السهولة في أداء العمل
- الضوابط الانفعالية: اتجاهات - قيم - ميول... الخ
- د- وسائل وتكنولوجيا التدريب:

يراعى عند اختيار وسيلة التدريب عدة معايير مثل: الوقت المناسب للتدريب، مؤثرات الصوت والضوء المناسبين، تمثيل محتوى الوسيلة لموضوع التدريب، التكلفة المعتدلة، إمكانية استعمالها في القاعة التدريبية. وبالتالي حتى يكون تدريب الإدارات الجامعية فعالاً لا بد من استخدام بعض التقنيات التربوية المناسبة مثل المختبرات والمعامل والصور والرسوم التوضيحية والخرائط والأفلام... الخ.

ه- تحديد الجدول الزمني للتدريب [توفيق، 1994]:

يشتمل الجدول الزمني على: أسماء المدربين، مواقع التدريب، المواعيد الزمنية، الأنشطة التدريبية، ويراعى عند وضع الجدول الزمني:
- الوضوح واللغة المفهومة من قبل المتدربين
- حسن التصميم والإخراج لمكونات الجدول الزمني وشكله
- محاولة تصميم الجدول الزمني في صفحة واحدة.
و- تقويم البرنامج التدريبي:

هناك تصنيفات لعملية التقويم للبرامج التدريبية [أبو شيخة، 2010].

تقويم تمهيدي-تقويم بنائي-تقويم نهائي-المتابعة

-التقويم التمهيدي: في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتعرف على مستويات المتدربين وخلفياتهم وخبراتهم كما يمكن من خلاله تحديد الإمكانيات المادية البشرية والمادية المتاحة للبرنامج التدريبي والتقويم قبل التدريب يساعد على تحديد أهداف البرنامج واختيار الوسائل والأساليب الكفيلة لتحقيقها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة

-التقويم البنائي: يستخدم هذا التقويم أثناء تخطيط البرنامج ويجري عند الانتهاء

وهذا النوع من التقويم يساعد في:

1- إظهار الإيجابيات والسلبيات لكل جزء من أجزاء البرنامج وفي مراحلها كافة.

2- توفير معلومات وتغذية راجعة عن تقدم المتدرب في كل نشاط من

النشاطات التدريبية.

3- تلافي السلبيات أثناء التطبيق.

-التقويم النهائي: يجري عادة بعد انتهاء البرنامج التدريبي ويتطلب إصدار حكم

باستمرار البرنامج أو تعديله أو إيقافه وهذا يتوقف على الأهداف المحققة من جراء تنفيذ البرنامج .

-المتابعة: هذا الجزء من التقويم من أهم المراحل ويهدف إلى تحديد أثر البرنامج

على أداء المتدربين لفترة طويلة بهدف تحسين أدائهم.

ب- تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

١- صدق المقاييس وثباتها:

تتمثل الخطوة الأولى في تحليل البيانات في إجراء تحليل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) على الأسئلة المتعلقة بفروض، إذ يستخدم تحليل كرونباخ ألفا لتقدير وثوقية نتائج الاستبيان. حيث تعتبر نتائج الاستبيان موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة. ولإجراء هذا التحليل الإحصائي تم استئجار برنامج SPSS وكانت النتائج كما يأتي:

حساب قيمة ألفا لجميع أسئلة الاستبيان: $\text{Alpha} = .9691$

تعطي نتيجة التحليل السابق قيمة ألفا (قيمة وثوقية نتائج الاستبيان) $\alpha = 96.91\%$ ، وهي تعتبر وثوقية ممتازة تمكننا من اعتماد نتائج الاستبيان واعتبارها تعكس الرأي الصحيح لأغلبية المدراء.

٢- اختبار Z: استخدمت الباحثة للتحقق من فرضيات البحث اختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ، والذي يعطى بالعلاقة:

$$z = \left(\frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}} \right)$$

\bar{x} المتوسط العام، μ المتوسط الافتراضي وهو هنا يساوي ٣
 σ الانحراف العام، n عدد أفراد العينة

٣- اختبارات الفرضيات:

- الفرضية الأولى: من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان والخاصة بالفرضية الأولى، بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لهذه الأسئلة 3.39 وهو أكبر من المتوسط الفرضي ٣، وبلغ الانحراف العام 0.26، مما يدعو إلى قبول الفرضية الأولى مبدئياً.

ولتأكيد النتيجة السابقة فقد تمت الاستعانة باختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك لاختبار فرضية العدم القائلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تدريب وتنمية الإدارة الجامعية وعملية صنع القرارات. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (١) نتائج اختبار (Z) للفرضية الأولى

الفرضية الأولى	المتوسط العام	الانحراف العام	حجم العينة	مستوى الدلالة الإحصائية	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	القيمة الجدولية	القرار
الفرضية الأولى	3.39	0.26	80	0.01	13.30	1.96	رفض فرضية العدم

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مؤشر الاختبار Z المحسوبة بالنسبة لعينة الدراسة كانت 13.30 وهي أكبر من قيمة Z الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الإدارة الجامعية وعملية صنع القرارات .

- الفرضية الثانية: من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان والخاصة بالفرضية الثانية، بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لهذه الأسئلة 3.04 وهو أكبر من المتوسط الفرضي ٣ والمأخوذ وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف العام 0.22، مما يدعو إلى قبول الفرضية الثانية مبدئياً.

ولتأكيد النتيجة السابقة فقد تمت الاستعانة باختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك لاختبار فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الإدارة الجامعية والتحول من المركزية إلى موجة عالية من اللامركزية الإدارية. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢) نتائج اختبار (Z) للفرضية الثانية

القرار	القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	مستوى الدلالة الإحصائي	حجم العينة	الانحراف العام	المتوسط العام	الفرضية الثانية
رفض فرضية العدم	1.96	11.79	0.01	80	0.22	3.04	

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مؤشر الاختبار Z المحسوبة بالنسبة لعينة الدراسة كانت 11.79 وهي أكبر من قيمة Z الجدولية، وبالاعتماد على قاعدة قبول ورفض فرضية العدم لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الإدارة الجامعية والتحول من المركزية إلى موجة عالية من اللامركزية الإدارية.

- الفرضية الثالثة: من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان والخاصة بالفرضية الثالثة، بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لهذه الأسئلة 3.69 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 والمأخوذ وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف العام 0.21، مما يدعو إلى قبول الفرضية الثالثة مبدئياً.

ولتأكيد النتيجة السابقة فقد تمت الاستعانة باختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك لاختبار فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الإدارة الجامعية ومستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها. وكانت

النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣) نتائج اختبار (Z) للفرضية الثالثة

القرار	القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	مستوى الدلالة الإحصائي	حجم العينة	الانحراف العام	المتوسط العام	الفرضية الثالثة
رفض فرضية العدم	1.96	7.47	0.01	80	0.21	3.69	

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مؤشر الاختبار Z المحسوبة بالنسبة لعينة الدراسة كانت 7.47 وهي أكبر من قيمة Z الجدولية، وبالاعتماد على قاعدة قبول ورفض فرضية العدم لذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية الإدارة الجامعية ومستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها.

٦- النتائج:

بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ١- لاحظت الباحثة عدم اختلاف إجابات أفراد العينة بنظرتهم إلى التدريب سواء الإيجابية أو السلبية باختلاف العمر والمؤهل والخبرة.
- ٢- إيمان أفراد العينة بأهمية التدريب لتغيير الوضع الحالي بما يتماشى مع التطورات المستقبلية للجامعة.
- ٣- يساعد التدريب في امتلاك القدرة على صنع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .
- ٤- يساعد التدريب في التحول من المركزية إلى اللامركزية الإدارية في الإدارات الجامعية.
- ٥- يؤدي تدريب وتنمية الإدارة الجامعية إلى رفع مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها.

٧- التوصيات:

- ١- تغيير الثقافة نحو التدريب والنظر إليه كمكافأة وتقدير وليس لسد النقص والضعف في الأداء.
- ٢- أن تولي الحكومة ممثلة بوزارة التعليم العالي اهتماماً خاصاً بتدريب وتنمية وتطوير الإدارات الجامعية بكل الوسائل المتاحة وتبني برامج تدريبية تؤدي إلى رفع كفاءتهم في اتخاذ القرارات ضمن الإمكانيات المتوفرة .

- ٣- إجراء دراسة دقيقة ومفصلة من حين لآخر لتحديد الاحتياجات التدريبية للإدارات الجامعية والعمل في مرحلة لاحقة على إيجاد تصنيف لهذه الإدارات وفق احتياجاتهم التدريبية وبالتالي بناء واختيار برامج تدريبية تتناسب وكل فئة على مستوى الجامعات ككل.
- ٤- تقديم الحكومة الدعم المادي المناسب لتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية واستخدام مدربين من ذوي الخبرة للاستفادة منهم في تدريب الإدارات الجامعية.
- ٥- تبادل الكفاءات المتخصصة في مجال التدريب بين الإدارات الجامعية لتبادل الخبرات والقضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات وتوفير درجة من اللامركزية في العمل الإداري.

المراجع

١. العريفي، نجية، بناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية العراقية، 1996، ص ص 25-55.
٢. حربى، منير عبد الله: رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة، مجلة التربية المعاصرة، ع 51، القاهرة، ص ص 55-115.
٣. عليمات، صالح ناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق والمقترحات، ط1، دار الشروق-عمان 2004، ص 22.
٤. الحديدي، سعود بن حامد عبد الله، أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 20-112.
٥. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 223.
٦. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 211.
٧. عباس، سهيلة محمد، علي، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003، ص 107.
٨. الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 20.
٩. يوسف، عبد القادر، دراسات في إعداد وتدريب العاملين، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1998، ص 66.

10-Armstrong, Michall : A handbook of Human Resource Management, Aditya books private limited, New Delhi, 1992, P. 198 .

11-Michael J. Jucious : Principles of personnel Management, Richard Dirwin Homewood, 1976, P. 250 .

12-S. S. Khanka : Human Resource Management, Schond & company Ltd., 2009, P. 107 .

١٣-عبد الحميد، جمال، بعض مشكلات تدريب القيادات، رسالة ماجستير-كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، ١٩٩٨، ص ٤٤

١٤- الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٢-٢٣ .

15-A. N. Sheilh : Human Resource Development and management S. chand & company Ltd., Ran Nagar, New Delhi, (3 rd. ed) , 2009, P.:59 .

١٦- الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٧

١٧- المبيضين، عقلة محمد، جرادات، أسامة محمد ، التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، ٢٠٠١، ص ٥٢.

١٨- توفيق، عبد الرحمن، العملية التدريبية، موسوعة التدريب، الجزء الثاني، القاهرة، مصر، ١٩٩٤، ص ١٢٠.

١٩- يوسف ، عبد القادر، دراسات في إعداد وتدريب العاملين، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٨، ص ٦٦.

٢٠- توفيق، عبد الرحمن، العملية التدريبية، موسوعة التدريب، الجزء الثاني، القاهرة، مصر، 1994، ص 290.

٢١- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 417 .

Training and Development of Administration in Syrian Universities

**A field study
"University of Aleppo,"**

Abstract

The study aimed to shed light on the role and importance of training in the success of any organization and in the development of human resources and raise its ability to perform. In addition to the identification of the extent to which the training meets the objectives of the university administration that are related to raising the level of performance and improving service delivery methods and clarify the limitations surrounding the training efforts at the university training.