

## مستويات التدريب الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم

د.نجاح القاضي

اربد/ المفرق/ بريقا/ ثانوية بريقا الشاملة للبنات

### الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات التدريب الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستويات التدريب الإداري المقدر؛ من قبل القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟  
هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في إقليم الشمال لمستويات التدريب الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والجامعة، نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، وعدد الدورات التدريبية الإدارية ذات العلاقة بالتدريب، والدولة التي حصلت منها على آخر مؤهل علمي؟  
ما المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في عملية التدريب الإداري من وجهة نظرهم؟

ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من ( ) محاورين  
وهو : محور مستويات التدريب ذو تصميم ليكرت الخماسي.  
المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في التدريب الإداري في الجامعات الأردنية، واشتمل على ( ) لها تدرج امتد من ( - ) حسب أهمية المعوق.

الآتية:  
تم اختيار عينة عشوائية تكونت من ( ) قائدا أكاديميا.  
كانت تقديرات أفراد العينة لمستويات التدريب بدرجة متوسطة.  
فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\geq .$  ) بين تقديرات القادة الأكاديميين عند مستويات التدريب الإداري تعزى لجميع متغيرات الدراسة.  
المعوقات التي تواجه أكاديميين في التمكين الإداري في الجامعات الأردنية اتصاف سياسة الجامعة بالمركزية العالية  
الكلمات المفتاحية: القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، التدريب الإداري

## Management training levels of academic leaders at public universities in the north of the region and their point of view

Dr. Najah Al-Qadhee

Irbid / retail / glamorous / secondary glamorous Comprehensive Girls

### Abstract:

This study aimed to identify the levels of management training in academic leaders in Jordanian universities in the north of the region and their point of view, and that by answering the following questions:

1. What levels of management training estimated by academic leaders in Jordanian universities in the territory of the North?
2. Are there significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the arithmetical averages of estimates leaders academics in the territory north of the levels of management training is due to the variables of sex, job title, and the university, the type of university, academic rank, experience, and the number of courses administrative related training , and the state that got them on the last qualification?
3. What are the obstacles faced by academic leaders in the training process of the administrative point of view?

To achieve the objectives of the study, the researcher has designed a questionnaire consisted of 15 items distributed on two axes, namely: First Axis: Axis levels of training is designed to Likert Pentagram. The second axis: Axis constraints faced by academic leaders in management training at Jordanian universities, and included (15) paragraph, have extended from the calibrator (1-15) by the importance of the disabled.

Has been selected a random sample consisted of (118) leader academically. The study found the following results:

1. The estimates of the sample to the levels of training moderately.
2. No statistically significant differences at the level of statistical significance ( $\geq .$  ) Estimates of academic leaders at the administrative levels of training due to all the variables of the study
3. The most significant obstacles facing academic leaders in the administrative empowerment in Jordanian universities Atsaf the university policy centralized high, weak system of rewards and incentives used at the university.

Keywords: academic leaders in Jordanian universities, management training

#### مقدمة

يُعد القائد الأكاديمي مسؤولاً عن تنظيم العمل في كليته، يعمل على تمكين عضو هيئة التدريس، بالإحساس بأنه عضو في هيئة التدريس، وتوفير الثقة بينه وبين زملائه والإدارة، وتمكين جميع أعضاء هيئة التدريب من إبداء آرائهم بحرية، وتمكينهم بالمعرفة اللازمة، وتوزيع الأنشطة التدريسية وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم، بما يحقق لهم النمو علمياً ومهنياً، بالإضافة إلى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية للقيام بعمله، فعوضاً هيئة التدريس الذي يحتك بطلبته بشكل مباشر أقرب من العميد لحل مشاكل الطلبة.

(Fox, 1998) التمكن بأنه حالة ذهنية، أي الموظف الذي يمتلك الشعور

لموكلة للموظف، بالإضافة إلى تحمله المسؤولية، واستد

أثار التمكين لتحقيق مردود إيجابي على العاملين والمنظمة، فبالنسبة للعاملين فإنهم يكتسبون سيطرة على عملهم مما يزيد من احترامهم لذاتهم ويجعلهم يمارسون التعليم المستمر مما يعكس زيادة حافزية العاملين

ويلق التدريب للقادة الأكاديميين اهتماما متزايدا في المنظمات الأكاديمية الوسيلة الناجحة لإعداد وتحسين أداء الموارد البشرية من منطلق الاهتمام بالدور الذي يؤديه هؤلاء القادة في خلق وتنمية قدرات والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والآلية المتاحة. الرغم من اهتمام الأردن بدعم الجامعات، إلا أنها بحاجة ماسة للإصلاح وتمكين القيادات الأكاديمية من خلال التدريب وتفهمهم إلى رؤية جديدة للتطوير والإصلاح مما حدا بالباحثة لتحديد مشكلة الدراسة كما يأتي :

### مشكلة الدراسة

ردن لها إيجابيات من أبرزها جوانب مفصلة بهذا البحث، ويعود ذلك لنجاحها في جذب موارد بشرية كقيادات إدارية أخذت بمبدأ التخصص والخبرة وتوصيف الوظائف علاقات عمل بين القادة الأكاديميين وبين الزملاء، وعلاقات حسنة بين أعضاء هيئة التدريس مما أدى إلى قرار الوظيفي والاستمرارية في العمل.

إلا أن تطوير هذه المؤسسات يتطلب مصفوفة متكاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على مواجهة التحديات وحل المشاكل وتساعد الجامعات على التطوير والتفوق الإداري في عالم يتسم بالمتغيرات المتجددة والمتسارعة.

ويحتل التدريب أهمية متميزة في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية واحتدام في المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المادية والبشرية مما يستوجب التغيير في أساليب العمل مما جعل الاهتمام بالتدريب مطلبا جوهريا باعتباره الوسيلة لإعداد وتحسين أداء الموارد البشرية من منطلق الاهتمام المتزايد بتدريب وتمكين القادة الأكاديمي والعاملين في الجامعات والأخذ بأسلوب التمكين كأحد الأساليب الإدارية المستخدمة في تحقيق الفعالية الإدارية وتحويل النظرة إلى دور المرؤوسين وغرس الثقة فيهم (الشريفة، ) .

ويتأثر القادة ويون بنتائج التدريب يتأثر مصالح جميع أصحاب العلاقة مع هؤلاء القادة مما يقتضي الحصول على معلومات دقيقة تتصل بصفاتهم النفسية والاجتماعية والثقافية وخبراتهم السابقة وميولهم واتجاهاتهم ومشاكلهم في العمل واحتياجاتهم التدريبية ( ) .  
الآتية:

بات التدريب الإداري القادة الأكاديميين  
الأردنية في إقليم الشمال؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\geq$  ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في إقليم الشمال لمستويات التدريب الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، و نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، وعدد الدورات التدريبية الإدارية ذات العلاقة بالتدريب، والدولة التي حصلت منها على آخر مؤهل علمي؟  
التي تواجه القادة الأكاديميين في عملية التدريب الإداري من وجهة نظرهم؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة يتناولها بحث أحد المفاهيم الحديثة التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهمته بالفرد والمنظمة الجامعية وتعزيز مساهمتها في إعداد الموارد البشرية المدربة، دريب له طابع إنساني يعطي من مكانة الإنسان ويعزز ثقته بقدرته على الأداء دون حاجة إلى رقابة خارجية ومؤسس إيجابي بالإضافة إلى ما توصلت إليه الباحثة من خلال دراسة استطلاعية أجرتها بينت الحاجة إلى زيادة فاعلية تدريب القادة الأكاديميين من انعكاسات على تمكين أعضاء هيئة التدريس وتحسين مخرجات التعليم التي تلي متطلبات الخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية.

## أهداف الدراسة

- الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:
- التعرف على تقدير القادة الأكاديميين في إقليم الشمال في الجامعات الأردنية لمستويات
- التعرف على تقدير القادة الأكاديميين لمستوى فاعلية عملية التدريب الإداري في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.
- قات التي تواجه القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال في عملية تدريبهم من وجهة نظرهم.

## المصطلحات والتعريفات الإجرائية المتبناة

**القائد الأكاديمي:** من يتولى إدارة كلية أو رئاسة قسم في كليات التربية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال . وينمي قدرات الأفراد العاملين معه قادرين على القيادة الذاتية وينتج في التأثير أسلوبه .

**إقليم الشمال:** منطقة جغرافية تقع في شمال المملكة الأردنية الهاشمية وتضم الجامعات الاتية (اليرموك، آل البيت، جدارا، جرش، اربد الأهلية).

## حدود الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين في محافظات إقليم الشمال للعام
- تصرت هذه الدراسة على أداة من تصميم الباحثة.

## الأدب النظري

تسعى مختلف المؤسسات التربوية من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية، ومهارية، ومعرفية، وتقنية عالية تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في التزاماتهم.

ويعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوّر كفاءتها، وتطوير أداء العمل، وتزاد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حتى أصبح ضرورة ملحة نظرا للتطور السريع في المجالات والمهن كافة مما يلتزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع ليضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية (Harper, 1995)

ومن الجدير بالذكر أن ظاهرة التدريب ليست وليدة هذا العصر، بل هي ظاهرة موجودة عبر التاريخ، فهي قديمة قدم المجتمعات المنظمة، كما أن هناك دليلا قائما على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقديم الحضارة والمدنية، وقد ظهرت الحاجة إلى التدريب منذ فجر التاريخ أي حين توصل الإنسان إلى اختراع الحاجات الأساسية اللازمة لبقائه واستمراره وأمنه، وتجنب المخاطر التي تحيط به.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف التدريب على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصية، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الحديثة. ويمكن أن تبرز أهمية التدريب واستمراريته من خلال ما

يلي (اندرأوس ومعايعة ):

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم.

- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت على استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:
- أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم.
- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.
- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

#### أهداف التدريب:

- ويلكنسون (Wilkinson, 1998) الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية كالآتي:
- الإدارة العليا.
- الإدارة التنفيذية.
- ولأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث تختلف من مستوى إلى آخر حيث الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة والإدارة الوسطى مسؤولياتها اتخاذ القرارات التكتيكية أما الإدارة الدنيا أو التنفيذية فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف م، لذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع من الأهداف:
- الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكار: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.
- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل
- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات التي يحتاجها عملهم. وبصورة عامة يمكن أن نحدد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة بالآتي:
- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تحقيق أهداف الدولة.

#### نظريات التدريب:

- وضحت الكثير من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة نظريات التدريب، إلا أن معهد الإدارة ركز على النظريات التدريبية الاتية (المطيري):

**١) النظريات السلوكية:**

أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها وهذا ما (بافلوف وسكنر في فكريتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي والاشتراط الإجرائي أو البياني إلا أننا نؤكد هنا هو أن درجة قوة الترابطات ونوعيتها تختلف باختلاف:

- الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.
- درجة تكرارها.

ومن أهم المبادئ التي قدمتها النظريات السلوكية هي:

- **مبدأ المؤثر والاستجابة:** يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة

- **مبدأ التعزيز:** يزداد السلوك الإنساني تعزيزاً بازدياد المؤثرات
- **مبدأ تعديل السلوك:** قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.
- **مبدأ انتماء السلوك:** ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل وتغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز السلوكيات
- **مبدأ الأثر:** كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم والتكرار والعكس صحيح.
- **مبدأ الاستعداد:**

**٢) النظريات العقلية (المعرفة والإدراكية):**

أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية ومن أشهر هذه النظريات:

- نظرية التطور (جان بياجيه).
- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي (روبرت جانييه).
- نظرية الحشطات والخبرة أو نظرية الاستبصار (ورتايمر وتولمان).
- نظرية التمثيل (جيروم برون).
- نظرية المنظم التمهيدي (اوزيل).

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التعليمية والتدريبية الآتية (Blanchad, 1997):

- **مبدأ التعلم:** التفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مثيرات البيئة.
- **مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية:** أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة والتمثل.
- **مبدأ التدرج في التعلم:** من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والمنظم.
- **مبدأ التدرج في التعلم:** من الإشارة إلى الكلمة إلى المفهوم إلى المبدأ إلى حل المشكلات.
- **مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي:** الانطلاق من الكليات (التعميمات) إلى التفاصيل والجزئيات.
- **مبدأ الاستبصار الكلي:** الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشد والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم، ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعله معها، يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري.

**٣) النظريات الإنسانية الكلية:**

نظريات مكملة للنظريات السلوكية والمعرفية في التعلم والتدريب، وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط، وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومرتبطة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية، فالتعليم

والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعني بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح، ومن أهم رواد هذه النظريات كارل روجز، وجوني ديوي في نظريات: التأثير الاجتماعي، والبراجماتية (النفعية) الدافعية

#### ٤- نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتدريبية أن يأخذونها في  
( مثل هذه البرامج ومن أهم هذه السمات هي )

:(

- امتلاك أهداف شخصية بكل فرد.

- القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية.

- القدرة على التفكير المستقل.

- الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآتية.

- شد النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.

- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة.

- الاعتداد بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي.

- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني.

#### ٥- نظريات ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة طتها إدراكا مشتركا، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة. ويستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية والتدريبية الآتية

(Blanchard & Carlas, 1999):

- تركة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة.

- إشراك المتدربين في تحديد الأهداف والإيقاف عليها.

- وضع خطوط اتصالات واضحة وثابتة بين الأعلى والأدنى وبالعكس، وإتقان مهارات الاتصال

والتواصل بين المدربين والمتدربين.

- إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة.

- تقبل وجهات النظر المختلفة، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.

- العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

ويمكن استخلاص من هذه النظريات المبادئ الآتية التعليمية والتدريبية الآتية:

- الإنسان يكتسب قيمة من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية

والإنسانية التي يتكون منه مجتمعه ( ) .

- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ

الأساسية في العمل.

- توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب .

- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب.

- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة.

- التعلم عن طريق ممارسة العمل.

- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو

).

فالتدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل واستغلال حصيلة التعليم من أجل الحياة العملية في حين اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية ( Shreideh & Shdeefat, 1999). وعرفه شهاب ( ) أنها عملية تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا مع الجماعة ليعملا معا في المنظمة

بطريقة تمكن أقل فرد من تعبئة جهوده وطاقتها من خلال التدريب لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها. ويعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتها، وتطوير أداء العمل، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حتى أصبح ضرورة ملحة نظرا للتطور السريع في المجالات والمهن كافة مما يلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع ليضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية (Lawson & Harrison, 1999).

### الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، أو تناولت التدريب . وتطرقت تلك الدراسات السابقة التي أجريت على المستوى المحلي أو العربي أو العالمي إلى

- (Robinson 1996) بدراسة تمثل هدفها في تحري دور القيادة والتدريب والتطوير في تطبيق فلسفة وممارسات إدارة الجودة الكلية في مدرسة ابتدائية استرالية. واستخدمت الدراسة طريقة حالة الدراسة النوعية، وتم اختيار مدرسة في منطقة (نيوساوث ويلز - استراليا). تم جمع البيانات من خلال المقابلات ومن تحليل وثائق المدرسة ومشاهدات الباحث. كانت بؤرة اهتمام المدرسة تتمحور حول التدريس والتعلم المستندين إلى الجودة. وكانت هناك أدلة قوية تدعم فلسفة إدارة الجودة الكلية بل والقيادة المستندة إلى الرؤية، وصنع القرارات بشكل مشترك، والتمكين بالنسبة لأصحاب المصلحة، وذلك كسمات لإدارة الجودة الكلية في المدرسة، ولكن لم تكن هناك أدلة كافية لدعم التطوير المستمر للعمليات، والقرارات المستندة إلى الحقائق والبيانات، وتوفير الأدوات ذات الصلة، كقضايا هامة في إطار الممارسة القيادية. كانت استراتيجيات التدريب والتطوير تشمل على: التفاوض حول خطط التطوير المهني الفردية، واجتماعات التطوير المدرسية، وتشكيل الفرق لتحقيق المهام في إطار مبادرات التدريب والتطوير.

وأشارت دراسة هينسلي (Hensley, 1998) في دراسة حالة قام بها على رؤساء بعض الجامعات دخول التعليم العالي حقبة أصبحت فيها القيادة بالنسبة للكليات والجامعات أمرا مطلوبا ل

تتمكن من مواصلة العمل في صيغة مناسبة للبقاء في القرن الحادي والعشرين. التغييرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعمل على تغيير طرق التعليم، البنى المؤسسية، وطبيعة الكيفية التي يتعلم من خلالها الأفراد. حيث ان الطلب على القيادة الرئاسية الرائدة سيكون أمرا مطلوبا في المستقبل من أجل مواجهة تحديات التعلم في المجتمع ما بعد الصناعي. واستنادا إلى تحليل الأدبيات الخاصة بالقيادة في التعليم، استطاعت هذه الدراسة أن تحدد ( ) عناصر أساسية هي: الرؤية الشخصية. القيم. (أي الذين يتبعون القائد). وتمثل كل من هذه العناصر عاملا في تحقيق القيادة الناجحة. وتشير الأدبيات ذات الصلة إلى وجود نموذجين متناقضين للقيادة: النموذج القديم للسلطة والضبط والنظام الهرمي الصارم، والنموذج الجدير الذي يركز على تقاسم السلطة، بشكل مشترك، والهياكل المؤسسية المتمحورة حول الفرق.

وقد استطاعت دراسة الحالة أن تحدد وتصف أنماط قيادة رئاسة المؤسسات في التعليم العالي في . ومن خلال استطلاع شمل الولاية بأكملها عن الإداريين العاملين في مؤسسات التعليم العالي تم تحديد رؤساء مؤسسات على أنهم قادة استثنائيون. وأجريت المقابلات مع هؤلاء القادة والإداريين العاملين معهم بهدف تحديد سمات القيادة الفعالة. ( ) سمات قيادة فعالة كان رؤساء المؤسسات يستخدمونها في مونتانا وهي: الرسالة المؤسسية. التمكين.

:"التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات

( )

الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، وتهيئته من خلال التدريب الإداري للقادة الأكاديميين من وجهة نظرهم. وشملت عينة الدراسة على ما نسبته ( %) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولجمع بيانات الدراسة، استخدم الباحث استبانته اشتملت على ثلاث أدوات قياس: قياس التمكين الوظيفي الذي قام الباحث بتطويرها، وأداة قياس للالتزام التنظيمي الذي استند الباحث في تطويرها على مقياس جوردن وزملائه (Thompson & Spiller, Brut, Philpot, Gordon) ملائمة للبيئة الأردنية بالإضافة إلى تدريبهم ودراسة عملية التدريب وعلاقته بالتمكين. يأس الاستقرار الوظيفي الطوعي الذي قام به الباحث بتطويرها أيضا. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطا، إذ بلغ ( . ) ( ) درجات للحد الأقصى، وان مستوى الالتزام التنظيمي لديهم جاء مرتفعا، إذ بلغ ( . ) طريق التدريب الإداري، وان مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لديهم جاء مرتفعا أيضا، إذ بلغ ( . ) درجة وفق مقياس لكورت الخماسي.

في دراسة قام بها ملحم ( ) : "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن وعلاقته بالتدريب: دراسة تحليلية معمقة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين وفاعلية التدريب. حيث قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى كالتدريب. وبينت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية. هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساعد رؤساء الجامعات في إعادة النظر في المفاهيم الإدارية الحديثة ودور التدريب في تحسين أداء رؤساء الجامعات.

دراسة التي قام بها اندراوس ( ) وهي بعنوان: (درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية)، فقد هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير أداة قياس مكونة من 10 بنود. تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين - رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (468). وبعد تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة فقد تم استرجاع (391) استبانته.

وقد بينت نتائج الدراسة أن شيوخ كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة: دقة المعلومات وتوافرها، إذ أن معظم لى تحقق مفهوم الثقة وفقراته قد جاءت ضمن الدرجتين (عالية وعالية جدا) مما يشير إلى مصداقية المتوسطات الحسابية المحسوبة لدرجة تحقق مفهوم الثقة وفقراته. وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته الكلية في مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي ضمن درجة عالية، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية.

( ) والتي هي بعنوان (تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في . وقد تم تطوير استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المتغير ( ) . وهناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع ( ) .

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

- ( ) أغفلت الدراسات السابقة العربية التي استعرضتها الباحثة بشكل عام، والدراسات الأردنية بشكل خاص، استقصاء التدريب الإداري لدى القادة الأكاديميين، حيث كان اهتمامها منصباً على المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وعلى الرغم من أن مؤسسات التعليم العالي تعد من أكثر المؤسسات التربوية صلة والتصاقاً بالمجتمع واحتياجاته من القوي البشرية المؤهلة.
- ( ) أظهرت الدراسات ضرورة إعلام المرؤوسين داخل المنظمة بأي تغيير تنوي الإدارة العليا القيام به، وهذا يجعلهم ينظرون إلى أنفسهم كجزء من عملية التغيير، ومن ثم يطورون مهاراتهم عن طريق التدريب الفعال، والذي هو عنصر هام من عناصر التمكين الإداري لهم.
- ( ) وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة قد استخدمت مناهج بحثية مختلفة، وإن كان العديد منها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة والتعرف على خصائصها والعوامل المؤثرة فيها والعلاقات المتداخلة بين أبعادها من أجل التوصل إلى استنتاجات عامة تؤدي إلى تحسين الواقع وتطويره.
- ( ) إن هذه الدراسة حاولت سد الفراغ في بعض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة مؤسسات التعليم العالي. حيث أغفلت العديد من الدراسات بعض الجوانب المهمة المتعلقة بإدارة مؤسسات إعداد المعلمين، ومنها إدارة البرامج، والخدمات الإدارية المساندة، الشراكة مع المجتمع، الرقابة والمتابعة والتقييم.

**الطريقة والإجراءات**

فيما يأتي وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة.

**مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال حسب الكراس الإحصائي لوزارة التعليم العالي للعام الجامعي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ والبالغ عددهم (٣٤٠) قائداً أكاديمياً، موزعين على ست جامعات، وهي: جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك، وجامعة جدارا، وجامعة اربد الأهلية، وجامعة جرش في إقليم الشمال. والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة.

**الجدول (١)****توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجامعة**

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
اليرموك		% .
العلوم والتكنولوجيا الأردنية		% .
آل البيت		% .
جدارا		% .
اربد الأهلية		% .
جرش الأهلية		% .
المجموع		% .

## عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة باستخدام المؤشر الإحصائي Rosoft، حيث تكونت من (١١٨) قائداً أكاديمياً، وهم يشكلون ما نسبته (٣٤.٧١%) من مجتمع الدراسة. ( ) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

## الجدول (٢)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		98	83,05%
		20	16,95%
المسمى الوظيفي	رئيس جامعة ونوابه	.	%
	عميد ومساعديه	.	%
	رئيس قسم	.	%
الجامعة	اليرموك	24,58%	
	العلوم والتكنولوجيا الأردنية	23,73%	
	آل البيت	16,95%	
		9,32%	
	اريد الأهلية	11,86%	
نوع الجامعة	جرش الأهلية	13,56%	
	حكومية	77	65,25%
الرتبة الأكاديمية		41	34,75%
		18	15,25%
		68	57,63%
الخبرة		32	27,12%
		29	24,58%
	-	45	38,14%
عدد الدورات التدريبية الإدارية		44	37,29%
		28	23,73%
		12	10,17%
الدولة		78	66,10%
	عربية	46	38,98%
المجموع	أجنبية	72	61,02%
		١١٨	%١٠٠.٠٠

## أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم أداة لهذه الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بفاعلية التدريب مثل (دراسة الشريدة، ٢٠٠١؛ ودراسة الشريدة، ١٩٩٦؛ ودراسة الشريدة، ١٩٩٤)، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة للتعرف على عملية التدريب لدى القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية، حيث تكونت الاستبانة بعد عملية التحكيم من (٣٠) فقرة موزعة على محاورين،

وهما: محور مستويات التدريب على ( ) . محور المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في التدريب الإداري في الجامعات الأردنية، واشتمل على ( ) فقرة، لها تدرج امتد من ( - ) حسب أهمية المعوق.

### صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومن ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال وعددهم (١٢) محكماً من أجل التحقق من صدق فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت ضمنه، إذ تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما يجمع خمسة محكمين على ذلك.

### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق للاستبانة على عينة مكونة من (٢٤) قائداً أكاديمياً، وبفارق زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، كما تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث كانت قيم معاملات الثبات (٠.٨٦ و ٠.٩٢) للمحورين على الترتيب. أما الطريقة الثانية، فقد استخدمت فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات (٠.٨٣ و ٠.٩٠) للمحورين على الترتيب.

### تصحيح الاستبانة:

تم استخدام مقياس خماسي التدرج وهو: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية الآتية ( ) لتقدير مستويات التدريب الإداري. وقد تم استخدام ليكرت الخماسي لتوزيع المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

( . - . ) ضعيفة جداً.

ثانياً: ( . - . ) ضعيفة.

( . - . )

( . - . ) عالية.

( . - . ) عالية جداً.

تخدام مقياس مدرج من (١-١٥) لتقدير المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في التمكين الإداري في الجامعات الأردنية، حيث تم استخدام التدرج التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لدرجة المعوقات:

( . - . ) معوق بدرجة كبيرة وهو يقابل النسب المئوية ( . % - . %).

( . - . ) معوق بدرجة متوسطة، وهو يقابل النسب المئوية ( . % - . %).

( . % )

( . - . ) معوق بدرجة قليلة، وهو يقابل النسب المئوية ( . % - . %).

### إجراءات الدراسة:

#### لتحقيق أهداف

#### الآتية:

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة من الكراس الإحصائي لوزارة التعليم العالي، ومن ثم تحديد أفراد العينة.
- تم الحصول على الكتب الرسمية لتسهيل مهمة الباحثة، لتوزيع الاستبانة وجمعها.
- تم توزيع أداة الدراسة الاستبانة على القادة الأكاديميين في جامعات الشمال من خلال زيارات الباحثة الشخصية لها، حيث تم توزيع (١٢٥) استبانة، تم استرداد (١٢٠) استبانة منها، أي بنسبة استرداد بلغت ( . % )

- عند اطلاع الباحثة على الاستبيانات، لاحظت أن هناك استبيانين غير مكتملة الإجابة عنها، تم إسقاطهما، حيث ( ) استبانة والتحليلات الإحصائية.
- تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، في ذاكرة الحاسوب، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام (SPSS).

### متغيرات الدراسة

- اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:
- أولاً: المتغير المستقل: وجهة نظر القادة الأكاديميين لأبعاد عملية التدريب الإداري، ويعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة التدريب الإداري.
- ثالثاً: المتغيرات الوسيطة:
- الجنس: وله مستويان: ( ) .
- المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات: (رئيس جامعة ونوابه، عميد كلية ومساعديه، رئيس قسم).
- الجامعة: ولها ست مستويات: (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت، وجامعة جدارا، وجامعة ريد الأهلية، وجامعة جرش).
- نوع الجامعة: وله مستويان: (حكومية، وخاصة).
- الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاث مستويات: ( ) .
- عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: ( ) .
- عدد الدورات التدريبية الإدارية: ولها ثلاث مستويات: ( ) .
- الدولة التي حصل منها آخر مؤهل علمي: وله مستويان: (عربية، وأجنبية).

### التحليلات الإحصائية

- قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية الآتية:
- . التكرارات والنسب المئوية.
  - . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - . اختبار تحليل التباين الثماني.

### عرض النتائج ومناقشتها

- فيما يأتي لنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات "استبانته مستويات التدريب الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم"، وقامت بعرضها ومناقشتها
- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:
- "يات التدريب الإداري والمقدر: من قبل القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، كما هو
- للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات التدريب الإداري في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، كما هو ( ) .

## جدول ( ٣ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات التدريب الإداري من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات التدريب	المرتبة
	يوجه القادة الأكاديميين أعضاء هيئة التدريس على احترام القوانين والتعليمات إذ استجد ما هو أحدث منها	3,81	,97	كبيرة	
	يعمل التدريب الإداري على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية	3,64	,97	كبيرة	
	تعزز الثقة بمقدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء أعمالهم بكفاءة	3,53	,90	كبيرة	
	يشجع أعضاء هيئة التدريس على القيام بالأبحاث من أجل مواجهة التحديات والتغييرات	3,52	1,08	كبيرة	
	يعزز أفكار أعضاء الهيئة التدريسية لتنمية المعرفة والمعلومات لتحسين الأداء	3,47	,87		
	ينبج للعاملين فرصة تنمية مهاراتهم وتطوير قدرتهم الإدارية الفردية	3,43	,81		
	يتاح لأعضاء هيئة التدريس الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم	3,42	,81		
	يشجع أعضاء هيئة التدريس على الأخذ بالمبادرات الهادفة للتطوير الذاتي	3,36	,92		
	يحظى التدريب الإداري باهتمام القادة بغية رفع كفاءة الإداريين وهيئة التدريس	3,33	,83		
	يعمل التدريب الإداري على تحفيز العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة	3,31	,99		
	يسهل أسلوب الوصول إلى مصادر المع	3,28	,91		
	يهدف التدريب إلى تضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم ومجالات العمل المطلوب	3,27	,98		
	لتحسين المناخ التنظيمي	3,23	,94		
	تلقي مبادرات واجتهادات العاملين الشخصية التشجيع من القادة الأكاديميين والدعم من الإدارة العليا	3,04	1,07		
	يقوم العاملون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	2,82	1,03		

( )

• يتضح من الجدول ( ) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مستوى التدريب الإداري تراوحت ما بين ( . - . )، حيث نالت الفقرة رقم ( ) "يوجه القادة الأكاديميين أعضاء هيئة التدريس على احترام القوانين والتعليمات إذ استجد ما هو أحدث منها" ( ) والتي كان نصها "يعمل التدريب الإداري على (3,81) وانحراف معياري ( , )

تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري ( , )، بينما احتلت الفقرة رقم ( ) "يقوم العاملون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة

رية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري ( . ).

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنه وعلى الرغم من اقتناع القيادات الأكاديمية بضرورة رفع مستويات التدريب الإداري، حيث تعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، وتعزيز الثقة بمقدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء أعمالهم بكفاءة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على القيام بالأبحاث من أجل مواجهة التحديات والتغيرات؛ إلا أن التدريب لا يوفر ذلك، حيث لا يتيح للعاملين فرصة تنمية مهاراتهم وتطوير قدرتهم الإدارية الفردية. يتيح لهم الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم، ولا يحظى التدريب الإداري باهتمام القادة بغية رفع كفاءة الإداريين وهيئة التدريس. يضع الكثير من العقبات أمام التدريب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريدة والفاعوري ( ) . ولم تعثر الباحثة على أي دراسة توصلت لنتائج تعارضت مع هذه النتيجة.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميون في إقليم الشمال لمستويات التدريب الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والجامعة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، وعدد الدورات التدريبية الإدارية ذات العلاقة بالتدريب، والدولة التي حصلت منها على آخر مؤهل علمي؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستويات التدريب الإداري في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول ( ):

#### جدول ( ٤ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات التدريب الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس		98	3,34	,66
		20	3,49	,54
المسمى الوظيفي			,	,
			,	,
			,	,
			,	,
الجامعة	جامعة اليرموك		,	,
	جامعة العلوم والتكنولوجيا		,	,
	جامعة آل البيت		,	,
			,	,
	جامعة اربد الأهلية		,	,
نوع الجامعة	حكومية	77	3,32	,68
		41	3,44	,54
الرتبة		18	3,61	,22

الأكاديمية		68	3,31	,74
		32	3,35	,55
الخبرة		29	3,25	,70
	-	45	3,35	,67
		44	3,46	,56
عدد الدورات التدريبية الإدارية		28	3,14	,82
		12	3,50	,62
		78	3,43	,55
الدولة	عربية	46	3,39	,66
	أجنبية	72	3,35	,63

يبين الجدول ( ) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستويات التدريب الإداري، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الثماني، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول ( ) .

#### جدول ( ٥ )

نتائج اختبار تحليل التباين الثماني للفروق بين تقديرات القادة الأكاديميين على مستويات التدريب الإداري حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	,223	1	,223	,549	,460
المسمى الوظيفي	0.019		0.019	,048	,827
	,418	1	,418	1,030	,313
الرتبة الأكاديمية	1,357	2	,678	1,670	,193
	,134	2	0.067	,164	,849
الدورات التدريبية	1,319	2	,659	1,623	,202
	0.094	1	0.094	,232	,631
	43,061	101	,406		
	1383,356	117			

يبين الجدول ( ) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( = . ) بين تقديرات القادة الأكاديميين عند مستويات التدريب الإداري تعزى لجميع متغيرات الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تلبية الدورات التدريبية لحاجات القادة الأكاديميين، إذ لا توجد دورات تدريبية متخصصة في التمكين الإداري، وإنما تفترض إدارات الجامعات أن عملية التدريب الإداري هي عملية تكون متحصلة من خلاصة تجارب ومعرفة القائد الأكاديمي، ولا داعي لدورات تدريبية متخصصة في

ولم تعثر الباحثة على أية دراسة توصلت تناولت مثل هذه المتغيرات مما يميز هذه الدراسة عن ،

## ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

"ما المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في عملية التدريب الإداري من وجهة نظرهم؟"  
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في التمكين الإداري في الجامعات الأردنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول ( ) .

## جدول ( ٦ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في التمكين الإداري في الجامعات الأردنية

الرقم	نص الفقرة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة المعوق
	تتنصف سياسة الجامعة بالمركزية العالية	101	85,40%	2,19	1,30	كبيرة
	ضعف نظام المكافآت والحوافز المستخدم في	98	83,27%	2,51	1,69	كبيرة
	تركز الجامعة على إتباع الأنظمة واللوائح بحدافيرها	93	78,47%	3,23	1,78	كبيرة
	محدودية تقدير القادة الأكاديميين لإنجازات العاملين	56	47,87%	7,82	5,15	
	محدودية المستويات التقنيّة المطلوبة لدى القادة الأكاديميين	55	46,40%	8,04	3,48	
	ضعف إتاحة القادة الأكاديميون للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات لتولي المزيد من المسئوليات	53	44,73%	8,29	1,73	
	ضعف اعتماد معايير الجودة الشاملة في	51	43,07%	8,54	4,65	
	ضعف آليات التواصل بين القادة الأكاديميين والعاملين	50	42,40%	8,64	2,42	
	ضعف استعداد العاملين على تطوير أدائهم	49	41,80%	8,73	1,48	
	ضعف تبني القادة الأكاديميين أسلوب فريق العمل في الأداء المهمات في الكليات والأقسام	46	38,87%	9,17	3,02	
	تعدد مصادر إصدار التعليمات والقوانين في	46	38,73%	9,19	3,46	
	محدودية مستويات الولاء الوظيفي لدى: الأكاديميين	44	37,20%	9,42	4,51	
	ضعف استجابات القادة في الجامعة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس	34	28,60%	10,71	3,27	قليلة
	القوانين وتعليمات التعليم العالي تحد من قدرة القائد الأكاديمي على تفويض الصلاحيات	29	24,60%	11,31	3,55	قليلة
	الميل الذاتي لبعض القادة الأكاديميين نحو المركزية	22	18,80%	12,18	3,06	قليلة

( ) والدرجة الدنيا ( )

"تتنصف سياسة الجامعة بالمركزية العالية" ( ) يبين الجدول ( )

( ) اف معياري ( . ) ( )

( ) والتي كان نصها " وبنسبة مئوية ( . % )

" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( . ) وانحراف معياري ( . ) "الميل الذاتي ( )، وبنسبة مئوية ( . %) بين ( ) لبعض القادة الأكاديميين نحو المركزية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (12,18) وانحراف معياري ( . )، وبنسبة مئوية ( . %). ويمكن أن يعزى ذلك إلى انتهاج إدارات الجامعات سياسات تتصف بالمركزية العالية، وضعف وافر والمكافآت المستخدمة في الجامعات، وتركيز الجامعات على ضرورة إتباع الأنظمة واللوائح والتعليمات، تعد أبرز المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في عملية التدريب الإداري. فضلاً عن ذلك فإن عدم تقدير القادة الأكاديميين لإنجازات العاملين، وعدم إتاحة القادة الأكاديميين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات لتولي المزيد من المسؤوليات للعاملين، تحد من قدراتهم على الاستفادة الكاملة من التدريب الإداري. ولم تعثر الباحثة على أية دراسة توصلت إلى نتائج مشابهة أو مختلفة .

### التوصيات

سة ومناقشتها توصي الباحثة بما يأتي :

- إعادة النظر في الدورات التدريبية المقدمة للقادة الأكاديميين من حيث أهدافها ومحتواها، والعمل على إثرائها، بهدف تعزيز مستويات التمكين الإداري لديهم.
- التأكيد على ترسيخ الممارسات الإدارية باعتماد قيم المشاركة والعدالة والجودة والإبداع ووضع نظم التحفيز المناسبة لنجاح تلك الممارسات وخاصة في مجال تعزيز كفاءة الموارد البشرية واعتماد التنافس وكقاعدة للترقية وشغل المناصب القيادية.
- تدريب القادة الأكاديميين على الأساليب المدعومة للتمكين ومنها فرق العمل القوية، والمشاركة، وتنمية مهارات حل المشكلات بالشكل الإبداعي، وتحقيق التعاون والتنسيق.
- إجراء مزيد من الدراسات حول علاقة التمكين الإداري ببعض المتغيرات الأخرى، مثل الرضا الوظيفي لدى القادة الأكاديميين، أو الاعتراض الوظيفي في ضوء مستويات التمكين الإداري لديهم.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية:

اندر اوس، رامي. ( ) .درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

اندر اوس، رامي ومعايعة، عادل. ( ) .الإدارة بالثقة والتمكين. اب الحديث.

الشريدة، هيام. ( ) . الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية ( )، ميدان التحرير، القاهرة، ص ص -

الشريدة، هيام. (١٩٩٦). وجهات نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظ اربد في درجة ممارسة الأسس الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الذاتية للعاملين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد (١٢) ( ) -

الشريدة، هيام. ( ) . المؤسسة في الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس؛ ( ) :

الشريدة، هيام، ( )، الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير ( ) :مجلة اتحاد الجامعة العربية" (٣٤) :

شهاب، إبراهيم. ( ) .معجم مصطلحات الإدارة العامة. دار البشير، مؤسسة الرسالة.

الطراونه، حسين، أحمد. (٢٠٠٦). "العلاقة بين التمكين الإداري، وفاعليه عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير

- أف، حسين موسى (٢٠٠٦) التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الكساسبة، محمد مفا ( ). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ( ).
- المطيري، تامر بن الملوح. ( ). القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية – الأمريكية في الأداء وتقييمه وتطويره (نموذج تطبيقي). القاهرة: محمد عبد الحميد. (٢٠٠١). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دماط. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية ملحم، يحيى. (١٢٠). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان ٢٠٠٦، جامعة اليرموك، الأردن.

## المراجع الأجنبية:

- Blanchad, Kenneth H. (1997). *Empowerment Takes more than a Minute*. BH Black well Ltd.
- Blanchard, Kenneth & Carlas, John(1999) *The 3 Keys to Empowerment*, San Francesco, Barrett Koehler Publishers, ne.
- Fox, J. (1998). Employee empowerment an apprenticeship model, barney school of business, university of halyard. Francisco: Jossey- Bass.
- Hardy, C. & Lebia, S., (1998) "The Power behind Empowerment: implications for Research and Practice", Human Relations, Vol.51, No.4, pp.451-483.
- Harper, Malcolm.(1995). *Empowerment Through Enterprise: A Training Manual for Non- governmental Organizations*, New York Intermediate Technology Publications.
- Hensley, Robert (1998). A Case Study Of Presidential Leadership In Selected Montana Higher Institutions (College Presidents), Unpublished Doctoral Dissertation, Montana State University, USA – 1998. DAI-A 59/04, P.1090.
- Lawson, T. & Harrison, J. (1999). *Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge*, part of the Taylor formic group, linemen so number 1, March, 1999, pp. 89-105 (7).
- Robinson, B. M. (1996). Total Quality Management In Education: The Empowerment Of A School Community, Unpublished Doctoral Dissertation, The University Nebraska – Lincoln – 1996, DAI – A 57/04, P 1428.
- Shreideh, Heyam and Shdeifat, Yehia. (1999) *Guidelines for designing in Service Training Programs in Jordan*. Mansoura Faculty of Education. Site: file://C:DOCUME 1/ admin/ LOCALS 1/ Temp/ SHVEXCTV. Htm