

قياس أثر التدريب لدى مدراء المدارس في التنمية الإدارية (دراسة ميدانية)

على مدراء مدارس بمحافظة عمان في الأردن

د. بدر ناصر الحمد وزارة التربية والتعليم- دولة الكويت

Email: alhamadbader75@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس أثر التدريب لدى مدراء المدارس في التنمية الإدارية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء في محافظة عمان في الأردن ، وقد بلغت عينة الدراسة (١١) مدير ومديرة والتي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانتين تكونت من (١٤) فقرة موزعة على مجالين إحداهما تقيس أهمية التدريب وتكونت من ثلاثة محاور محور كفاءة التدريب، وتحديد الإحتياجات، ومهارة المدرب تكونت من (١١) فقرة والأخرى تقيس التنمية الإدارية تكونت من (٣) فقرات وكلاهما من وجهة نظر المدراء. وأظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية بين كفاءة التدريب والتنمية الإدارية وتأثير معنوي ، بينما لم يكن هناك علاقة ارتباطية بين محور تحديد الإحتياجات ، و محور مهارة المدرب مع محور التنمية الإدارية.

الكلمات الافتتاحية: التدريب، التنمية الإدارية، الأداء

Obstruct

The study aimed to identify the measurement of the impact of training for school principals on administrative development. The study population consisted of all principals in Amman Governorate in Jordan, and the study sample amounted to (11) principals, who were chosen by the stratified random method. The researcher used the questionnaire as a tool for the study. To achieve the goal of the study, two questionnaires were built consisting of (14) items distributed over two areas, one of which measured the importance of training and consisted of three axes, the axis of training efficiency, identification of needs, and the skill of the trainer consisted of (11) paragraphs, and the other that measured administrative development consisted of (3) paragraphs, both of which Managers' point of view. The results of the study showed that there is a correlation between the efficiency of training and administrative development and a significant effect, while there was no correlation between the axis of identifying needs, and the axis of trainee skill with the axis of administrative development.

Keywords: training, administrative development, needs identification



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

نتيجة لتداعيات أزمة كورونا التي يشهدها العالم وما آلت إليه من ثورات إدارية، ومعرفية، وتكنولوجية، وثورة الاتصالات والمواصلات، سعت الدول المتقدمة منها والنامية إلى مراجعة جذرية لأنظمتها التربوية، بغية مواكبة كافة التحديات التي واجهتها أثناء أزمة كورونا. ولا يتم هذا التحدي والمواجهة والتغيير إلا من خلال التدريب كونه أحد المداخل الإستراتيجية التي تسهم في عملية التطوير والتغيير في المؤسسات التربوية والتعليمية، وهذا التدريب لن يحقق النجاح إلا إذا تم تزويد القيادات التربوية كمديري المدارس والمعلمين بالمهارات والمعارف، وإكسابهم الخبرات التي تساعدهم على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، وتجعلهم قادرين على التكيف مع كل المتغيرات العالمية وبالتحديد خلال أزمة كورونا في المنظومة التربوية التعليمية.

وقد بدأ الاهتمام بالتدريب في المؤسسات مبكراً بشكل عام، لكنه أصبح في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات؛ طالما أنها حريصة على حفظ وجودها في المستقبل ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية والمعرفية والاتصالات والإدارة، إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك. وما ينطبق على المؤسسات ينطبق على الأفراد، حيث أصبح مطلوباً من كل موظف ومدير أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية، وآثار العولمة الايجابية والسلبية وكيفية التعامل معها واستيعابها، في ضوء تطوير قدراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها، إلى جانب العمل على التجديد المستمر مع تجدها وتغييرها باستمرار ليستطيع الاستمرار، في مواكبة الانفجار العلمي والتكنولوجي المتسارع، حيث أصبح العالم قرية صغيرة (العجمي، ٢٠١٢).

ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد المدراء والموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح. ومن ثم فإن التدريب قد يقصد به شرح كيفية قيام أحد الميكانيكيين بوظيفته في تشغيل الآلة الجديدة، أو تعريف مندوب البيع الجديد كيفية بيع منتجات شركته، أو تبصير المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء موظفيه وعقد مقابلات التوظيف معهم (ديسلر، ٢٠٠٧).

ونظراً لأهمية التدريب في المؤسسات التربوية، ذكر عبد العليم (٢٠٠٨) أن من اتجاهات الفكر التربوي الإداري المعاصر تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية التي تمثل أمراً حيوياً لدعم آلية الجودة الشاملة، وعلى الرغم من الاهتمام خلال السنوات السابقة كان الاهتمام على التنمية المهنية للمعلمين لما لهم من دور مباشر داخل المدرسة في إثراء العملية التعليمية.

إلا أن للتنمية الإدارية لمديري المدارس أهمية مضاعفة حيث إن كفاءة العملية التعليمية لأي مؤسسة تعليمية مرهونة بالمقام الأول بمدى نجاح إدارتها ممثلة في شخصية المدير، وأسلوبه الإداري، ومدى فهمه وإدراكه للأساليب الإدارية الصحيحة، والتطورات والمستجدات في مجال ممارسة العمل الإداري والعلاقات الإنسانية.

يرى الباحث بأن أهمية التدريب للمنظمات وخاصة وقت الأزمات، قد يعزز من قوة وتماسك الموظفين داخل وخارج العمل من خلال الإطلاع على مواجهة التحديات والصعاب، والعمل على التدريب والتطبيق الإستراتيجيات من أجل رفع مستوى أداء الموظفين من المهارات والمعرفة الفنية والإدارية. كما تتسم التنمية الإدارية بإستهداف وتحسين مستوى المهاري لمدراء المدارس وذلك بهدف النهائي من هذه البرامج إنما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها.



وفي ضوء ما تقدم من أهمية التدريب والبرامج التطويرية وعلاقتها على التنمية الإدارية، قام الباحث بإجراء الدراسة الحالية بهدف الكشف عن أهمية التدريب لدى مديري المدارس خلال فترة أزمة كورونا وعلاقتها بالتنمية الإدارية من وجهة نظرهم للوقوف على مواطن الخلل إن وجدت لتلافيها، وإظهار مواطن القوة للتركيز عليها.

فرضيات الدراسة

الفرضية الصفريّة

- ١- لا يوجد تأثير معنوي بين محور كفاءة التدريب و محور التنمية الإدارية
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي بين محور تحديد الإحتياجات و محور التنمية الإدارية
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي بين محور مهارة التدريب و محور التنمية الإدارية

الفرضية البديلة

- ١- يوجد تأثير معنوي بين محور كفاءة التدريب و محور التنمية الإدارية
- ٢- يوجد تأثير معنوي بين محور تحديد الإحتياجات و محور التنمية الإدارية
- ٣- يوجد تأثير معنوي بين محور مهارة التدريب و محور التنمية الإدارية

الهدف من الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى أهمية التدريب لدى مدراء المدارس، كما تهدف إلى التنمية الإدارية لدى مدراء المدارس، كما تهدف إلى معرفة العلاقة بين أهمية التدريب والتنمية الإدارية.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أنها تتطرق لموضوع التدريب وعلاقته ببعض متغيرات (الديمغرافية) وعلى علم الباحث لم تتم دراستها على المدراء في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية، ويعتبر عنصر التدريب من أهم العوامل التي تؤثر على عطاء المدير وعلى جوانب حياته المهنية، وقد يستفيد من هذه الدراسة المختصون والقائمون على شؤون المدراء.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: مدراء المدارس بمحافظة عمان

الحدود المكانية: محافظة عمان

الحدود الزمانية: ٢٠٢١-٢٠٢٣

التعريفات الإصطلاحية

التدريب: تغيير سلوك الأفراد لجعلهم يعملون بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وذلك بإكسابهم طرقاً وأساليب أفضل للقيام بأعمالهم الإدارية(العليمات، ٢٠١٣).



الأداء: السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة(الخناق،٢٠٠٥).

الإطار النظري والدراسات السابقة

حينما نتحدث عن التدريب، فنحن نتحدث عن منظومة تحتوي على متدرب ومدرب ومادة تدريبية، وقد يضاف لها بشكل غير مباشر (الجهة المشرفة على التدريب) سواء أكانت هذه الجهة شركة عامة في المجال التجاري بشكل عام لهدف تطوير المتدرب، أم شركة متخصصة في التدريب لتأهيل المتدرب وإعداده لخوض غمار سوق العمل، متسلحا بأكبر قدر ممكن من المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة في أية منشأة ترغب في توظيفه

مفهوم التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق مزيج أهدافهم وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (Zhu, 2004: 4) وقد لخص الصيرفي (٢٠٠٩) حقيقة التدريب بأنه:

- نشاط نقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد التنظيم.
- محاولة لتغيير سلوك الأفراد لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

أهمية التدريب وغاياته

إن المتأمل في جداول الدورات المطروحة في الصحف لتأهيل الشباب للعمل في الوظائف الحكومية أو الشركات الخاصة يلحظ أن شركات عديدة بدأت بتغيير إستراتيجتها من إقتصار التأهيل على الدورات الحاسب الآلي واللغة الأجنبية، رغم أهميتها إلى توسيع مدارك المتدرب، وتنظيم دورات أخرى كمهارات الإتصال والتفاوض السريع، والمحافظة على العملاء وغيرها من المهارات المتعلقة بشخصية المتدرب أكبر من مهنيته في تأدية عمله الروتيني اليومي أو حتى ترتيب اللقاءات والمناسبات فيما يتعلق بوظائف العلاقات العامة ونموها(السحبياني،٢٠٠٧).

ويرى عباس (٢٠٠٦) أن أهمية التدريب تكمن في مجالين هما:

أ- أهمية التدريب للمنظمة:

حيث تحقق البرامج التدريبية الأهمية التالية:

- ١- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام بكفاءة.
- ٢- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين والإدارة.
- ٣- توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة منهم.



ب- أهمية التدريب للعاملين:

- ١- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ٢- مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة.
- ٣- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور الوظيفي لدى العاملين.

وترجع أهمية التدريب كما بينها الطعاني (٢٠٠٧) إلى ما يلي:

- ١- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- ٢- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- ٣- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ومستوى العاملين.
- ٤- توحيد وتسويق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

يرى الباحث هذا التغيير في تفكير الشركات الداعمة لبرامج التدريب كان بناء على مطالبات حثيثة من سوق العمل ممثلا بالشركات الراغبة في توظيف شباب مؤهل عمليا، نفسيا، وإجتماعيا مرورا بتغيير كبير وواضح طرأ على عقلية الشباب في التعاطي مع هذه الدورات عما كانت عليه في فترات مضت وكان لهذا التغيير على شقيه التأثير الواضح على الدورات الطروحة من ناحية المضمون والكيف وكذلك الكم.

التدريب عملية ونظام إداري

يمكن النظر للتدريب كعملية إدارية متكاملة من خلال معرفة وظائف العملية الإدارية. حيث اختلفت وجهات النظر في تحديد الوظائف الإدارية فقد حددها هنري فايول بخمس وظائف: (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة) وحددها كيولك بسبع وظائف هي: (التخطيط، التنظيم، إعداد المدراء، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير، الموازنات) وقلها آخرون إلى ثلاث وظائف: (التخطيط، تنفيذ، متابعة). لذلك إن تقسيم العملية الإدارية إلى وظائف خمس أو ثلاث لا يعني الفصل المطلق بين هذه الوظائف، أو يعني إعتبار كل وظيفة مستقلة تماما عن غيرها ولكن هذه الوظائف تكون متداخلة ومرتبطة بحيث يكمل بعضها البعض وذلك أن المدير حينما يباشر نشاطه في إطار الجهاز الإداري لا يبدأ عمله بالتخطيط تاركا الوظائف الأخرى التي تتكون منها العملية الإدارية. وإنما يباشر العملية الإدارية بمختلف وظائفها فهو أثناء تخطيطه لهدف مستقبلي ينظم سير العمل في المنظمة ويصدر العديد من القرارات. وينسق بين أقسام المنظمة وفروعها المختلفة ويراقب ويتابع في النهاية سير العمل بها حتى يضمن تحقيق الأهداف، ولا بد من الإشارة أن تقسيم العملية الإدارية إلى وظائف هو تقسيم نظري أملت مقتضيات التأليف وتسهيل العرض والدراسة، وهو في الوقت نفسه تقسيم منطقي (العزاوي، ٢٠١٩)

الخطوات الخمس الأساسية لعمليات التدريب والتنمية

تتكون البرامج التدريبية من خمس خطوات أساسية و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

١. تحليل الاحتياجات التدريبية

Needs Analysis



والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة

٢. تصميم معينا التدريب Instructional Design

في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التدريب مثل : الكتب و المذكرات و التدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب

٣. اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي Validation : من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد

٤. تنفيذ البرنامج Implementation باستخدام العديد من الأساليب التي سوف نناقشها فيما بعد

٥. تقييم برنامج التدريب Evaluation and Follow-up: بغرض التأكد من انه قد حقق الغرض منه و ذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله الجدير بالذكر أن معظم المنظمات لا تقوم باعداد المواد التدريبية و لكنها تعتمد على حزم البرامج الجاهزة مثلما تقوم به شركات American Media و شركة West Des Moines ، Iowa والتي تقدم حزم تدريبية جاهزه تشمل : دليل للمسؤولين عن البرنامج التدريبي و كتيبات للقراءة و شرائط فيديو لتنمية مهارات التعامل مع العملاء و تقييم الاداء

معينات التدريب

يواجه التدريب العديد من المعينات، فقد أشار راشد (٢٠٠١) أن من أهم معينات التدريب أن وقت التدريب لا يناسب وقت المتدرب، علاوة على رفض البعض لفكرة التدريب واللامبالاة عندهم لعدم قناعتهم بجوى التدريب.

ويرى الخطيب (٢٠٠٨) أن هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريب أن يجدي معها ولا يمثل لها الحل الصحيح منها:

١. اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
٢. غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساسا يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.
٣. سوء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.
٤. ضعف الروح المعنوية بسبب نقص الأجوبة أو سوء معاملة المشرفين لهم، أو منازعات الأفراد مع بعضهم بعضاً.

أما العتيبي (٢٠١٧) فقد أشارت لمجموعة أخرى من معينات التدريب والتي تتمثل بالآتي:

- كثرة عدد المتدربين.
- ضعف الوعي التدريبي، ونقص المدربين.
- تعارض مواعيد برامج التدريب.
- عدم الربط بين تخطيط الأفراد وتخطيط التدريب.
- عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.



- ضعف محتوى التدريب، وأساليب التقويم.

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التدريب عدم ارتباط المادة التدريبية بحاجات المتدربين مما يجعل العملية التدريبية لا تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله، وتكون الفائدة المرجوة ضعيفة وعليه يجب أن يبنى المحتوى التدريبي بناء جيداً بحيث يحقق قيمة مضافة لدى المتدربين. وأن نجاح التدريب لا يعني تحقيق فعالية حكما، فقد ينتهي البرنامج من قبل المشاركين من دون سلبيات تذكر ومع ذلك تبقى مرحلة التطبيق مرحلة مهمة، عن طريق نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل سواء أكان هذا الأثر معرفة أم مهارة أو سلوكاً.

التنمية الإدارية ومفهوما

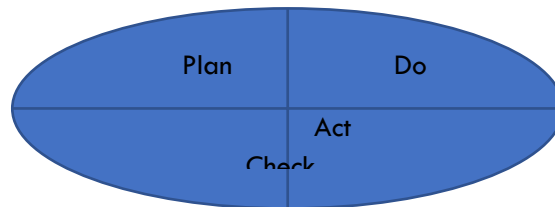
إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها Continuous Improvement وأنشطتها ومنتجاتها. فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير باستمرار كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تنمي وتحسن وتطور الأفراد وعملياتها بما يتلائم مع التغير في البيئة الخارجية (جودة، ٢٠٠٩).

وهناك من عرف التنمية الإدارية بأنها " البرامج التي يتم توفيرها بغرض الارتقاء بالمستوى الفردي والإداري والأكاديمي والشخصي والوقوف على الإجراءات الواجب إتباعها لبلوغ معدلات الجودة المرتفعة في الأداء الإداري، بالصورة التي يصبحوا عندها أكثر فعالية في الوفاء بالأدوار المطلوبة منهم على اختلافها وتعددتها. وهذا يعني إنها عبارة عن مجموعة من الفعاليات المستمرة التي يمكن أن تتم باستمرار، بحيث تهدف جميعها إلى بناء وتطوير المعارف والخبرات التي تتوافر للأفراد وإعدادهم للقيام بالأدوار المتغيرة التي تفرضها النظم والظروف الخارجية والمجتمعية عليهم" (الهنشيري، ٢٠١٤).

مداخل تحسين التنمية الإدارية

يعتبر التحسين الإداري فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التنمية الإدارية هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتربوية، والتي تأتي بالتأكيد من الإدارة العليا من خلال وضع الحوافز والمكافآت.

ويؤكد جوسبا و فرانك (Joseph & Frank, 1993) ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل PDCA Cycle والذي تم تطويره من قبل Deming Shewhart ليصبح إطار عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر. ويوضح الشكل التالي الخطوات:



من الشكل أعلاه يتبين لنا أن خطوات PDCA تتضمن أربعة خطوات:

١-خط Plan: تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجميع البيانات الضرورية وتحليلها.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

٢- إفعال Do: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

٣- إفعال Check: قم بقياس النتائج وتقييمها. حدد هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.

٤- نفذ Act إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

خطة التنمية الإدارية وأهدافها:

يعتبر موضوع التنمية الإدارية موضوعاً استراتيجياً لتطوير المجتمع وبنائه التنموي، ضمن تحديات ضعف الخبرات ونقص القادة وتخلف طرق الرقابة وضعف آليات التعيين والإختيار، وانتشار إحتكار المعلومة والخبرة وحالة تلميع الأشخاص الذين يحققون المنافع والتحالفات والتغطية على أخطائهم وفسادهم، وضعف الإنتاجية وأساليب العمل التقليدي وتخلف أساليب التدريب والأتمتة والتنظيم الإداري والتوصيف الوظيفي.

أهداف الإستراتيجية للتنمية الإدارية:

-تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، عن طريق رفع الفعالية وتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية.

-زيادة قدرة الجهاز الحكومي على مواجهة المتغيرات والمستجدات الإقتصادية والإجتماعية والتشريعية بشكل فعال.

-زيادة التوافق بين حجم ونوعية الجهاز الحكومي، وبين متطلبات العمل وتوجهاته المستقبلية.

-تعزيز البعد المؤسسي والعمل الجماعي في المؤسسات العامة.

-الإنتقال نحو الإدارة الحكومية الموجهة بالأداء.

الأسس التي تركز عليها خطة التنمية الإدارية

-إعداد القيادات العليا والوسطى والدنيا وتأهيلها، من خلال تطوير نظم ومعايير اختيار القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي ومؤسسات القطاع العام وشركاته.

-تطوير نظم الترقيّة للقيادات الإدارية.

-تحديث نظم التقييم والمسائلة عن الأداء والإنجاز للقيادات الإدارية وتحديد معاييرها.

يرى الباحث أن التغيير والعمل على التنمية الإدارية في العمل في المؤسسات الدولة وبشكل خاص المؤسسات

التعليمية والتربوية وإدارتها العامة أن يكون بشكل سريع ومترايط وغير مترهل إداري(الكفري،٢٠١٨)

الدراسات السابقة

وفي دراسة ميا وشيخ ديب والشامسي (٢٠٠٩) هدفت الى قياس أثر التدريب في أداء العاملين – دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، حيث استخدم الباحثون أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي وعددهم (٧٣) موظف وموظفة، حيث تم توزيع استبانة، وتنفيذ مقابلات للتأكد من نتائج الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن (٧٦,٧٪) من المتدربين أكدوا أن التدريب يكسبهم مهارة في تطبيق ما تعلموه،



خلص الباحثون إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات وقدرات المتدربين والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب لتحقيقه، وهذا مؤشر على أثر التدريب وأهميته على أداء العاملين في المديرية من خلال المهارة، وصقل الخبرة لدى المتدربين. وأكدت على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، وأكدت الدراسة على وجود فروق جوهرية بين كفاءة برامج التدريب، وتطوير وتحسين أداء العاملين، وهذا يشير إلى دور البرامج التدريبية في تعزيز روح التعاون، مما يدعم شعور العاملين بالرضا. كما تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تقييم البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية، وتقديم الحوافز المناسبة، وأوصت الدراسة أيضا بإعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية

هدفت دراسة الرشيدى (٢٠١٠) إلى التعرف على تصورات القادة التربوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية نحو التطوير الإداري من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن وجود فروقات في مستوى التصورات لدى القادة التربويين باختلاف المتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة الإدارية، المؤهل)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق الدراسة على عينة تشكلت على (٣٢٠) مبحوثا و اشتمل مجتمع الدراسة المكون من القادة التربويين بمنطقة حائل و البالغ عددهم (٢٩٢) فردا من العام الدراسي (2010-2009).

ولقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات اشتملت على (٦٤) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي الهيكل التنظيمي و البيئة التنظيمية، الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات، الوصف و التصنيف الوظيفين المهارات القيادية و إدارة الأفراد، الرقابة و المتابعة و التقييم)، و قد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : تصورات القادة التربويين في وزارة التربية و التعليم في منطقة حائل للتطوير الإداري و على المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة، أما على مستوى المجالات فقد جاء كل من (الهيكل التنظيمي و البيئة التنظيمية، الوصف و التصنيف الوظيفي، الأهداف و السياسات الاستراتيجية) بدرجة مرتفعة و كل من المجالين (الرقابة و المتابعة و التقييم، المهارات القيادية و إدارة الأفراد) بدرجة متوسطة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات القادة التربويين للتطوير الإداري يعزى لمتغير النوع الاجتماعي و ذلك على مستوى كمال من مجالات الدراسة و كذلك المجال الكلي و لصالح الإناث، كم أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لكل من المؤهل العلمي و الخبرة الإدارية لكل مجال من مجالات الدراسة و كذلك الدرجة الكلية.

كما هدفت دراسة أحمد (٢٠١٦) إلى التعرف على درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الإستبانة لجمع البيانات، وتألف مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية و البالغ عددهم (٨١٩)، أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية و عددهم (٢٥٥) مديرا ومديرة.

وتوصلت الدراسة أن درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة كانت مرتفعة، كما لم توجد فروق بين متوسطات استجابات لمديري المدارس الحكومية لدرجة تقييم التدريب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، ما عدا أثر التدريب حيث جاءت الفروق لصالح الذكور. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات لدرجة تقييم التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت لصالح حملة البكالوريوس فأعلى، بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية لدرجة التقييم تعزى لمتغير الكلية التي تخرج منها المدير بينما وجدت الفروق في مجال أثر التدريب و لصالح الكليات العلمية، كما وجدت فروق تعزى



لمتغير الخبرة في مجال الجهة القائمة على التدريب ولصالح الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وأشارت الى وجود مشكلات تتعلق بالمدرسين والمادة التدريبية وأخرى تتعلق بزمان عقد الدورات التدريبية.

وأجرى بلانشارد (Blanchard, 2000) دراسة في كندا هدفت إلى تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في (٢٠٢) مؤسسة تربوية كندية، والاختلاف بين ما اقترحه الأكاديميون وما هو قائم في الوضع الحالي، وتعددت النماذج العلمية لتقييم التدريب واستخدمت نموذج (كيرك باترك) بصفته النموذج الأكثر استخداماً والنموذج الذي عليه إجماع عام. وتم تطبيق استبانة وزعت على (٢٠٢) أكاديمي ومدير مؤسسة تربوية تبين من خلالها أن (٣٠,٩٠٪) من المؤسسات التربوية تقوم بتدريب العاملين فيها ضمن مستويين اثنين هما مستوى التعلم ومستوى السلوك، بينما تبقى عمليات التقييم ضمن مستوى تقييم السلوك دون النظر لحجم التعلم أو النمو المهني.

هدفت دراسة ميلر (Miller, 2015) الى التعرف بتقييم برامج التدريب في المدارس الحكومية لإعداد وتأهيل المدير المدرسي، حيث طبقت الدراسة على برامج تدريبية تتعلق بمعالجة مشكلات مديري المدارس غير المؤهلين وغير المهتمين في منطقة إجراء الدراسة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال طريق الإستبانة حيث أجريت الدراسة على عينة من (٥٥) مدير مدرسي، وقد بينت النتائج بأن ٩٥٪ من عينة الدراسة بأنهم مهتمون ببرامج التدريب وبطبيعة المهام التي يتطلبها منصب المدير.

منهجية الدراسة:

قام الباحث باعتماد المنهج المسحي الوصفي القائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضية الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال إستبانته صممت لهذه الدراسة بإستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات في الأردن بمحافظة عمان

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على المدراء والمديرات و كانت عينة الدارسة والتي تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية بلغت (١١) مدير ومديرة.

أدوات الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، والمتمثلة في استبانة تألفت من قسمين: القسم الأول : قياس التدريب/ القسم الثاني: التنمية الإدارية.

ثبات الإستبانة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبان) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) لتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ وقد تم استبعادها من العينة الكلية والجدول رقم (١) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة. جدول (١) معامل الثبات الكلي

محور قياس التدريب	عدد العبارات	ثبات المحور
مهارة التدريب	٣	0.65
تحديد الإحتياجات	٣	0.٧٣
كفاءة التدريب	٥	0.٧٤
محور التنمية الإدارية	٣	0.٧٥
الثبات العام للإستبيان	١٤	٨٩,٣



يتضح من الجدول (١) أن معامل الثبات العام لمحاول الدراسة مرتفع حيث يبلغ الإجمالي فقرات الإستبيان 89.3

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس وللخبرة والمرحلة التدريسية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس			
ذكر		٦	% ٤٥,٥
أنثى		٥	% ٥٤,٥
الكلي		١١	100.00
الخبرة			
أقل من ١٥ سنوات		٢	% ١٨,٢
من ٥ الى ١٠ سنوات		٣	% ٢٧,٣
أكثر من ١٠ سنوات		٦	% ٥4
الكلي		١١	100%
نظام التعليم			
خاص		٥	% ٤٥,٥
حكومي		٦	% ٤5.٥
الكلي		١١	100.00

جدول الإحصاءات الوصفية (٣)

المحاول	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العدد
تنمية الإدارية	3.75	0.89	11
مهارة التدريب	4.00	0.42	11
تحديد الإحتياجات	3.66	0.59	11
كفاءة التدريب	4.00	0.61	11



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

يوضح الجدول السابق الإحصاءات الوصفية (حجم العينة ١١ - المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية وذلك أدخلت في نموذج الانحدار التابعة والمستقلة

مصفوفة الارتباط (٤)

	التنمية الإدارية	مهارة المتدرب	تحديد الإحتياجات	كفاءة التدريب
Pearson Correlation	1.000	.559	.583	.781
التنمية الإدارية				
مهارة المتدرب	.559	1.000	.840	.561
تحديد الإحتياجات	.583	.840	1.000	.704
كفاءة التدريب	.781	.561	.704	1.000
Sig. (1-tailed)	.	.037	.030	.002
التنمية الإدارية				
مهارة المتدرب	.037	.	.001	.036
تحديد الإحتياجات	.030	.001	.	.008
كفاءة التدريب	.002	.036	.008	.
N	11	11	11	11
التنمية الإدارية				
مهارة المتدرب	11	11	11	11
تحديد الإحتياجات	11	11	11	11
كفاءة التدريب	11	11	11	11

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين كفاءة التدريب والتنمية الإدارية بقيمة .781، بدلالة أصغر من .05.



جدول (٥) الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	ر	ر ^٢	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت	معامل تضخم التباين
التنمية الإدارية	مهارة التدريب	0.800	0.600	١٥4.	0.05	0.66	0.74	0.48	3.41
	تحديد الاحتياجات					-0.31	-0.43	0.68	4.62
	كفاءة التدريب					1.08	2.34	0.05	1.99

جدول رقم (٥) يوضح معرفة العلاقة بين التنمية الإدارية والمتغيرات المفسرة (مهارة التدريب و تحديد الاحتياجات و كفاءة التدريب) ، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغيرات مهارة التدريب و تحديد الاحتياجات و كفاءة التدريب كمتغيرات تفسيرية و متغير التنمية الإدارية كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (4.15) بدلالة (0.05) أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 48% من التباين الحاصل في التنمية الإدارية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (ر^٢) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التنمية الإدارية وكفاءة التدريب 1.08 ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت التنمية الإدارية وحدة تحسن كفاءة التدريب بمقدار (١,٠٨) وحدة. وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير تحديد الاحتياجات بقيمة (-0.31) دال إحصائياً فكلما تحسنت تحديد الاحتياجات بمقدار وحدة تحسن التنمية الإدارية بمقدار (-0.31) وحدة. وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير مهارة التدريب (0.66) دال إحصائياً فكلما تحسنت مهارة التدريب بمقدار وحدة تحسن التنمية الإدارية بمقدار (0.66) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين .

مناقشة النتائج

١- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين كفاءة التدريب و التنمية الإدارية الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه. حيث كانت الفروق جوهرية بين الإجابات ولها دلالة إحصائية تشير إلى تأثير كفاءة التدريب ، وهذا يفسر بأن كفاءة التدريب يكسبهم مهارة في تطبيق ما سوف يتعلموه، وهذا مؤشر على أثر التدريب وأهمية كفاءته في تحسين التنمية الإدارية لدى مدراء مدارس في محافظة عمان من خلال زيادة المهارة، وصقل الخبرة لدى المدراء. كما أوضحتها الدلالة الإحصائية للأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أما نموذج العلاقة درجة التنمية الإدارية = 2.09 + كفاءة التدريب (١,٨٨) وبتفسير النموذج السابق يتضح أن كفاءة التدريب وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة التنمية الإدارية.



٢- تؤكد الدراسة على عدم وجود فروق جوهرية بين مهارة التدريب وتأثيرها على التنمية الإدارية، وبالتالي لا يمكن قبول صحة الفرض الثاني.

٣- تؤكد الدراسة على عدم وجود فروق جوهرية بين تحديد الإحتياجات وتأثيرها على التنمية الإدارية، وبالتالي لا يمكن قبول صحة الفرض الثالث.

٤- تؤكد الدراسة على عدم وجود فروق جوهرية بين مهارة التدريب وتأثيرها على التنمية الإدارية، وبالتالي لا يمكن قبول صحة الفرض الرابع.

التوصيات

سعيًا للإرتقاء بمستوى التنمية الإدارية لدى مدراء المدارس بمحافظة عمان في الأردن توصل إلى:

- ١- تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للمدراء على التدريب.
- ٢- إعداد خطة التدريب السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للمدراء.
- ٣- إقناع الإدارة العليا بأهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة التنمية الإدارية وضرورة تقبل الآراء والأفكار الإبداعية التي يقترحها المتدربون أو العاملون.
- ٤- العمل على إعطاء المدراء فرصة الإختيار للبرامج التدريبية، التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية، ومهام وإختصاصات عملهم ووظيفتهم.

المراجع العربية

أحمد، نداء عمر. (٢٠١٦). درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. أطروحة ماجستير-منشورة، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
جودة، محفوظ (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط: الرابعة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
الخطيب، أحمد. والعنزي، عبد الله. (٢٠٠٨). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية. ط١. إربد: عالم الكتب الحديثة.
الخنق، سناء. (٢٠٠٥). مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى العلمي الدولي كلية الحقوق، الجزائر
ديسلر، جاري (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. مترجم: المتعال، محمد و جودة، عبدالمحسن. الرياض، دار المريخ للنشر.

راشد، علي. (٢٠٠١). اختيار المعلم وإعداده: دليل التربية العملية. القاهرة: دار الفكر العربي.

الرشيدي، مندوب. (٢٠١٠). تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية جامعة مؤتة، الأردن

السحيباني، إبراهيم. التدريب المهني العلم الذي يفرضه سوق العمل على المتعلمين. مجلة القافلة ثقافية.

الصيرفي، محمد. (2009) التدريب الإداري. دار المناهج. عمان. الأردن.



- الطعاني، حسن. (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عباس، صلاح. (2006). تنمية مهارات مسؤولي التدريب . مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية.
- العتيبي، حسناء. (٢٠١٧). معوقات تدريب المعلمات أثناء الخدمة في مدارس مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات والمديرات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، فلسطين*، ١(٢)، ٩١-١١٢.
- العجمي، نوف. (٢٠١٢). الاحتياجات التدريبية لعضوات هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهن. *مجلة دراسات: العلوم التربوية، (١)٣٩*، ٣٩-٧٩.
- العزوي، نجم. (٢٠١٩). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو: ١، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع
- العليمات، علي. (٢٠١٣). درجة تقديرات معلمات رياض الأطفال لفاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظرهن. *مجلة جامعة النجاح، العلوم الإنسانية، فلسطين*، ٢٨(١١)، ٢٥٥٧-٢٥٨٦.
- الكفري، مصطفى. (٢٠١٨). التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.. الأسس والأهداف والمحاور والمتطلبات والمسارات.. والتحديات، *مجلة العالم الإقتصادي*
- ميا، علي والشامسي، سالم. (٢٠٠٩). قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، (١)٣١*، ١٣٥-١٥٦.
- الهنشيري، هناء. (٢٠١٤). تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في ليبيا. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مصر*، ٥(٣)، ٢٠٥-٢٤٧.

المراجع الأجنبية

- Perspectives and evidence from Canada. Blanchard, P. (2000). Training evaluation: development, 4(4), 295-304. *International Journal of Training and*
- Hartman, S. (2011). **Teaching American History: the influence of Professional Development on Elementary Teachers' self-Efficacy and Classroom Practice.** Proquest, Umi Dissertation Publishing
- Miller, W.(2015) An Evaluation Of A School System's Effort To Develop And Implement A Leadership Preparation Program. Retrieved from <http://thescholarship.ecu.edu/handle/10342/4845>
- Zhu, Y. (2004). Intercultural training for organizations. The synergistic approach. *Development and Learning in Organizations*, 18(1), 9-11

