

أثر فاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية

د. الحارث أبو حسين
جامعة عمان العربية

علي محمد العمرو
جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2017/10/10

تاريخ الاستلام: 2017/9/9

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر فاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين، وبلغ مجتمع الدراسة (13) جامعة خاصة في الأردن .

وقام الباحثان باعتماد الطريقة العشوائية لاختيار العينة؛ إذ بلغت العينة (9) جامعات، وقاما بتوزيع (163) استبانة على مديري الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام، وتشتمل على فقرات تعكس متغيرات الدراسة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة، وتم استرجاع (150) استبانة بنسبة (92%)، واستبعاد (13) استبانة بنسبة (8%) . وذلك لعدم صلاحيتها للاختبارات الإحصائية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على أداء العاملين (المعرفة بمتطلبات العمل، وإنجاز المهام، وجودة العمل المنجز) في الجامعات الخاصة الأردنية .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها زيادة الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك الجامعات بمفهوم إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية، وبضرورة تطوير أبعاد إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية، والمتمثلة بالمواءمة مع الرسالة والأهداف ومضاعفة فاعلية برامج التدريب بشكل أكبر مما هو عليه.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، إستراتيجيات التدريب، المواءمة مع الرسالة والأهداف، اختصار الوقت لتحقيق الجدارة، مضاعفة فاعلية برامج التدريب، تنوع برامج التدريب، أداء العاملين، المعرفة بمتطلبات العمل، إنجاز المهام، جودة العمل المنجز.

The Effectiveness of Human Resource Training Strategies on the Performance of Jordanian Private Universities Staff

Ali Mohammed Al-Amr Dr. Al Harith Abu-Hussain

Amman Arab University

Abstract

The study aims at demonstrating the effectiveness of human resources training strategies on the performance of employees at Jordanian private universities. The study relied on the analytical descriptive approach; through the researchers' return to the books, sources and scientific journals related to the concept of training strategies for human resources and the performance of workers.

The study population contained (13) private university in Jordan. However, the researchers randomly distributed (163) questionnaires to the directors of the administrative departments, their deputies, assistants and heads of departments, including paragraphs that reflect the study variables; in order to reach the results of this study. Only, (150) questionnaires were retrieved from (9) universities, as the study sample, with a ratio of (92%). On the other hand, (13) questionnaires were excluded by (8%); due to the lack of validity for statistical tests.

The results of the current study are significant; in terms of the significance of ($\alpha = 0.05$) for the effectiveness of human resources training strategies and its dimensions; (adapting to the message and goals, shortening the time to achieve merit, doubling the efficiency of training programs and diversifying the training programs) on the employees' performance; (knowledge of work requirements, achievement of tasks, quality of work performed) at Jordanian private universities.

In light of these results, the study recommended a number of recommendations; the most important of which was raising the awareness among the departments and leaders of these universities concerning the concept of human resources training strategies, and the need to develop the dimensions of human resources training strategies which correspond to the message and objectives and to multiply the effectiveness of training programs more than it is.

Key Words: strategy, training strategies, alignment with mission and goals, shortening time to achieve merit, doubling the effectiveness of training programs, diversity of training programs, employee performance, knowledge of work requirements, achievement of tasks and quality of work done.

مقدمة

يعد المورد البشري مصدراً مهماً للمنظمات في القرن الحادي والعشرين . التي تواجه تنافسية حادة . مما يتحتم عليها التقدم نحو موقع تنافسي مميز مقابل المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. الأمر الذي يؤهلها لتحقيق أهدافها، وتوسيع حصنها السوقية، وبقائها، واستمراريتها، وربحيتها.

وإن إستراتيجيات الموارد البشرية، ومنها إستراتيجية التدريب، لها دور مهم في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية . وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية. إذ يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، التي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم سياساتها، وتحديد غايتها على المدى البعيد، وبيان نقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

وأصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري . فيعد من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع؛ لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل المنظمات وأدائها بشكل عام.

وإن الجامعات الأردنية لها دور أساسي في تنمية المجتمع الأردني، وتطوره ونموه الاقتصادي، وهذا بالتالي يتطلب إدخال التكنولوجيا، واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة، مما يتوجب بضرورة إشراك العاملين في هذه الشركات بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة، وذلك من خلال تطبيق شركائنا للإدارة الإستراتيجية، وتحسين أدائها لوظائفها المختلفة، وتطوير عملياتها بشكل مستمر، والاهتمام بمواردها البشرية، وتدريبها لتحقيق الأهداف.

ويعد أداء العاملين المؤشر المهم لنجاح المنظمة من خلال القيام بأداء أعمالهم على أكمل وجه محافظ ينبذ لك على المنظمة، وبقائها، وديمومتها، ونجاحها.

ومن هنا، يحاول الباحث التعرف من خلال الدراسة الحالية على أثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

مشكلة الدراسة وعناصرها

يعد عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية المنظمات وكفاءتها في تحقيق التكيف المنشود مع البيئة المحيطة بها؛ وهذا بدوره يسهم وبشكل جلي في تقليل قدرة هذه المنظمات على المنافسة. ويتطلب هذا الأمر تصميم إستراتيجيات خاصة بالموارد البشرية، مثل إستراتيجية التدريب بشكل يتفق مع لأسس العلمية والممارسات الناجحة ذات العلاقة.

وتواجه الجامعات الأردنية الخاصة تحدياً مهماً يتمثل بالإيفاء لمتطلبات تحقيق الجودة في التعليم، فلا بد من الحصول على دعم الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين أداء العاملين، وزرع التوعية والقناعة لديهم، وإشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل من تخطيط، وتنفيذ، وحل المشاكل، وعمليات التحسين.

وقد اهتمت العديد من الدراسات بإستراتيجية التدريب، والتعرف إلى عناصرها، وكيفية إنجازها، وإجراء مزيد من الدراسات للتعرف على أثر إستراتيجية التدريب في أداء المنظمة والعاملين.

ومن هذا المنطلق، فإن الغرض من الدراسة هو التعرف إلى أثر فاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على أداء العاملين بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، وإنجاز المهام، وجودة العمل المنجز) في الجامعات الخاصة الأردنية

ويمكن تحقيق هذا الغرض من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- السؤال الرئيس: ما أثر فاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على أداء العاملين بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، وإنجاز المهام، وجودة العمل المنجز) في الجامعات الخاصة الأردنية؟
وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على المعرفة بمتطلبات العمل في الجامعات الخاصة الأردنية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α=) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على إنجاز المهام في الجامعات الخاصة الأردنية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 <math>\alpha>=) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على جودة العمل المنجز في الجامعات الخاصة الأردنية؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة عدة فرضيات، هي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على أداء العاملين بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، وإنجاز المهام، وجودة العمل المنجز) في الجامعات الخاصة الأردنية.

تنبثق من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على المعرفة بمتطلبات العمل في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α=) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على إنجاز المهام في الجامعات الخاصة الأردنية.

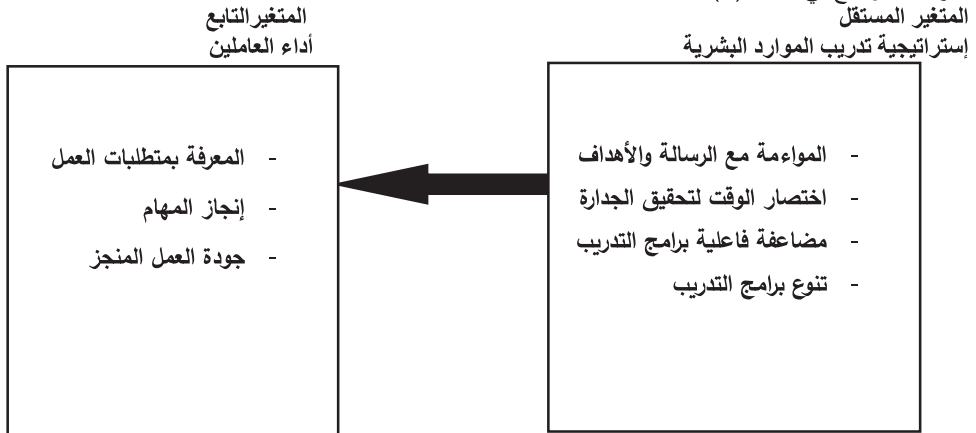
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على جودة العمل المنجز في الجامعات الخاصة الأردنية.

2- أنموذج الدراسة

تم وضع الأنموذج الآتي للتعبير عن متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

في ضوء مراجعة الباحثة للدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة بمشكلة الدراسة وعناصرها، وتم بناء أنموذج

الدراسة الموضح في الشكل (1):



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع الواردة في الجدول رقم (1).

جدول (1) :مصادر متغيرات الدراسة

المتغير	المراجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها
إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	Milhem, et al (2014) Alshraideh, et al (2017) Niazi (2011) Çalışkan (2011) فضلاً لله (2013) الشرعة (2008) كعبار (2012)
أداء العاملين	, Ekwoaba et al (2015) Niazi (2011) كعبار (2012)

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- بيان أثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
- 2- تحديد الفوائد الناتجة من تطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية.
- 3- تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية.
- 4- بيان أثر إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على كل عنصر من عناصر أداء العاملين.
- 5- الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد الجامعات الخاصة الأردنية وباقي المنظمات بشكل عام فيما يخص متغيرات الدراسة الحالية.

أهمية الدراسة

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم أهمية الدراسة الى:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في محاولتها تحقيق إضافة بسيطة ومتواضعة للمكتبة العربية من خلال ما سنتنتهجه من منهج عملي قادر على تحقيق أهداف الدراسة، والمشاركة في تسهيل عمليات الباحثين والمهتمين بموضوع الإستراتيجيات التدريبية وأداء العاملين، ومعرفة الأثر بينهما، فضلاً عن سعي الدراسة الحالية لتوضيح أهمية إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، والجوانب المتعلقة بها، وتوجيهها نحو تحقيق أداء عالي من قبل العاملين في قطاع الخدمات التعليمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يُتوقع من الدراسة الحالية أن تقدم عدداً من النتائج الخاصة بعينة الدراسة. واستجابات أفرادها، وبالتالي وضع توصيات تقابل كل مشكلة من مشاكل الدراسة الحالية وتعالجها، وعليه تتمثل الأهمية العلمية للدراسة الحالية في التعرف إلى أثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية، ومعرفة أثرها في أداء العاملين هناك، ويتم ذلك الأمر من خلال اعتماد كلاً من المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدار، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب، لقياس إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد مفهوم إستراتيجية تدريب الموارد البشرية من أكثر المفاهيم المتداولة في عصرنا الحديث، إضافة إلى بروز هذا المفهوم في بناء المنظمات بشكل عام وخصوصاً الجامعات. وعليه فإن تطبيق إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية له أهمية بالغة في ظل التطورات الهائلة والسريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر؛ لما تحويه من عناصر في تحليل بيئة الجامعات الداخلية والخارجية وخطواتها، وكذلك الأمر عند صياغة الخطط الإستراتيجية للتأهيل وتدريب الموارد البشرية بطريقة مثلى وواضحة. ومن ثم تنفيذ هذه الخطط على أرض الواقع بالشكل السليم. وأخيراً تقييم الأنشطة والإجراءات والنتائج الناجمة عن تنفيذ هذه الخطط، وذلك من خلال أخذ حجم تقديم الخدمات وطبيعتها بعين الاعتبار، ودراسة الفرص المتاحة، واجتناب التهديدات التي قد تؤثر على سير العمليات لنظام تدريب الموارد البشرية وتأهيلها.

مفهوم الإستراتيجية

عرف مصطلح الإستراتيجية الحرفي قديماً الذي يعود للكلمة الإغريقية (Stratos)، التي تعني الجنرال العسكري، وتكون مرتبطة بكلمة (ago)، التي تعني قيادة الجيش (درة وجرادات، 2014، ص22).
مما يعني أن أصل هذا المصطلح يعود للمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بالسياق الحربي من حيث رسم الخطط، وتنفيذها لنيل النصر، ومن ثم تبلور مفهوم الإستراتيجية ليطبق في منظمات الأعمال، ومن ثم تطبيقه بشكل فعال في الجامعات، وذلك لأن هذا المفهوم يعني بدراسة الظروف المحيطة، والعمل على تكيف المنظمة بأي تغيير يحدث بشكل مفاجيء في البيئة الداخلية والخارجية. (David, 2011, p 53).

أما جواد (2010، ص63) فذكر مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بناء على أنه قديم استخدمه اليونانيون في تصميم حضارتهم المرموقة وإنشائها، التي بنيت على أساس فرضية المنافسة. إضافة إلى أنها تركز بشكل أساسي على استخدام الخطط الإستراتيجية الذي يسهم تحقيق أهداف المنظمة المرجوة من خلال تناسق العمليات والإجراءات. (الركابي، 2004، ص24)

وإن حدوث الثورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات التي صاحبت تطور المفاهيم الإدارية والتكنولوجية في عصرنا الحديث أدت إلى تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية لتأهيل الموارد البشرية، فأشار لها لأدباء والمفكرين في عصرنا الحالي بأكثر من تعبير، إذ وصفه البعض أنه العملية التي تعنى بصياغة الخطط الإستراتيجية لتأهيل وتدريب الموارد البشرية، ومن ثم تنفيذها بشكل ملموس، وتقييمها، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية. (Flouris and Dostaler, 2007, p3)

في حين لم يفصلها البعض من الأدباء إلى عناصر رئيسة، بل اكتفوا بوصفها مجموعة القرارات طويلة الأجل التي يتم اتباعها في تنفيذ أنشطة أقسام الموارد البشرية والأقسام الأخرى، وذلك من أجل تحقيق التوافق بينهم وبين بيئة الجامعة وصولاً إلى الأهداف المنشودة (Daft, 2008, p238).

الدراسات السابقة ذات الصلة

تناول العديد من الدراسات موضوع إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين، فأشار قاسم (2005) إلى أن تدريب الموارد البشرية بالشكل الفعال يؤدي إلى تطوير الأداء، ومواكبة الطرق العالمية ذات الكفاءة في الإنتاج، وتعد الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج والمنافسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قيادات المعهد برفع قدرات العاملين، وذلك من أجل مقابلة المسؤوليات المسندة لهم.

أما الشرعة (2008)، فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من اعتماد الإدارة لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية من جهة، ودورها في أداء العاملين من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بأهمية تبني الإدارة لإستراتيجيات تدريب جديدة ومتنوعة لموارده البشرية، وتوافق الإستراتيجية العامة للشركة.

أما كعبار (2012) فأشار إلى أن البرامج التدريبية لا تشمل جميع العاملين، وذلك وفق تخصصاتهم العلمية، وأظهرت أيضاً أن برامج التدريب تواجه صعوبة بين استيعاب أعداد الراغبين في الالتحاق بها من العاملين وبين الاحتياجات الفعلية للمنظمة وسوق العمل، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع، وزيادة الدورات التدريبية للمدربين، وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل تقديم أحدث المعلومات ومواكبة للعصر الحديث، إضافة إلى مشاركة المتدرب في تحديد الاحتياجات والبرامج التي يحتاجها في المجال الذي يعمل به.

وبينت دراسة الجزازي (2013) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في شركات التأمين تعزى إلى متغيرات (العمر، والمستوى الوظيفي، والنوع الاجتماعي)، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة إيجابية، وبدرجة مرتفعة نحو وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في غايات تدريب الأفراد بشركات التأمين، بهدف تقديم مهارات جديدة للاستفادة منها، وأوصت أيضاً بتبني أشكال التحفيز بهدف زيادة كفاءة أداء الأفراد وفعاليتها.

وبينت دراسة فضل الله وأبوسن (2013) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وأن تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

أما العموري (2014) فبين وجود أثر لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة أخذ وظائف إدارة الموارد البشرية للدور الذي تستحق؛ وذلك لتعزيز دورها الفاعل في تحسين أداء العاملين. فضلاً عن الاهتمام بالموارد البشري أحد أهم أصول المنظمة.

وأشار (Daniels, 2003) إلى أن التدريب يسهم، وبشكل كبير، في تطوير مهارات، وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف المنظمة وإستراتيجياتها، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

أما دراسة (Branine, 2004) فبينت نتائجها اقتراح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم إلى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية؛ أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات، ومعرفة الإدارة الغربية إلى التكيف مع ما تم تعلمها لبيئتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة.

أما دراسة (Çalışkan, 2010) فأشار إلى أن الأموال التي يتم إنفاقها لتطوير الموارد البشرية تُعد نفقات تشغيلية. وهو ما يفسر كفاءة الإستراتيجيات، وقدرتها على تحسين الأداء العامل لمنظمة، إذ تعد المنظمة أن الإنفاق في مجال تطوير الموارد البشرية يُعد استثماراً في الأصول الرأسمالية. وأوصت الدراسة بضرورة تعرف الإدارة في الشركات التركيبية مجتمع الدراسة على العوامل الأكثر تأثيراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبالتالي التعامل مع تلك العوامل لتحقيق الاستفادة الأمثل من إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية، وتوجيهها نحو أداء المنظمة.

وأخيراً دراسة (Abushamsieh, 2014) فهدفت إلى أن المنظمات التي تهتم بتطوير برامج تدريبية متواءمة مع إستراتيجية المنظمة تساهم في تقليل التكاليف على التدريب، وذلك لتحقيق الهدف المنشود من البرنامج التدريبي، وأوصت الدراسة بوجوب منح التدريب مزيداً من الاهتمام. وذلك لأن آثار التدريب مهمة جداً لتنظيم العمل. وتطوير الأداء الوظيفي في نفس الوقت.

منهج الدراسة

قام الباحثان في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الحصول على البيانات اللازمة؛ لذلك لغرض تحليل البيانات، وتصنيفها لوصف عينة الدراسة، وعرضها بشكل جداول وأشكال، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، التي تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتوصياتها، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة في متغيرات الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة العاملة في العاصمة عمان. والبالغ عددها حتى وقت إعداد الدراسة (13) جامعة.

وتم التحقق من صلاحية أداة الدراسة على النحو الآتي:

صدق الأداة:

تم تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، وكذلك من ذوي الخبرة والاختصاص، وأخذ بآرائهم في صياغة النسخة النهائية للاستبانة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي بلغ (0.98). ويعد مقبولاً في مثل هذه الدراسات.

المحور	المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي
استراتيجيات تدريب الموارد البشرية	المواءمة مع الرسالة والأهداف	0.92
	اختصار الوقت لتحقيق الجودة	0.90
	مضاعفة فاعلية برامج التدريب	0.91
أداء العاملين	تنوع برامج التدريب	0.92
	المعرفة بمتطلبات العمل	0.89
	إنجاز المهام	0.88
الأداة ككل	جودة العمل المنجز	0.94
		0.98

3- اختبار الفرضيات:

تم التأكد من تحقيق الشروط اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- أ- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجودة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على أداء العاملين (المعرفة بمتطلبات العمل، وإنجاز المهام، وجودة العمل المنجز) في الجامعات الخاصة الأردنية".
- تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول (2) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الرئيسية

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression الانحدار	43.77	4	10.94	79.05	0.00
	Residual الخطأ	20.07	145	0.14		
	المجموع	63.84	149			

يتبين من الجدول (2) قيمة F كانت (79.05)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.03)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00)؛ أي أنه أصغر من (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على أداء العاملين (المعرفة بمتطلبات العمل، وإنجاز المهام، وجودة العمل المنجز) في الجامعات الخاصة الأردنية. وهذا يعني أن نموذج الانحدار الذي تم استعماله جيد وكاف. تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (3):

جدول (3) معاملات التضخم والتباين

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.	VIF	Tolerance
الثابت	0.78	0.21		3.77	0.000		
المواءمة مع الرسالة والأهداف	0.13	0.07	0.13	1.74	0.08	0.40	2.48
اختصار الوقت لتحقيق الجدارة	0.29	0.08	0.32	3.69	0.00	0.30	3.36
مضاعفة فاعلية برامج التدريب	0.01	0.08	0.01	0.06	0.95	0.31	3.26
تنوع برامج التدريب	0.39	0.06	0.46	6.03	0.00	0.37	2.69

يتبين من الجدول (3) أن البُعدين (اختصار الوقت لتحقيق الجدارة . وتنوع برامج التدريب) لهما أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على أداء العاملين بجميع أبعاده، أما باقي الأبعاد (المواءمة مع الرسالة والأهداف . ومضاعفة فاعلية برامج التدريب) . فليس لها أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على المعرفة بمتطلبات العمل في الجامعات الخاصة الأردنية".

تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول (4) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

التموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	29.78	4	7.44	35.48	0.00
	Residual	30.42	145	0.21		
	المجموع	60.19	149			

يتبين من الجدول (4) أن قيمة F كانت (35.48)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00)؛ أي أنه أصغر من (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على المعرفة بمتطلبات العمل في الجامعات الخاصة الأردنية، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد، والجدول (5) يوضح ذلك:

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	1.51	0.25		5.93	0.000
المواءمة مع الرسالة والأهداف	0.04	0.09	0.04	0.44	0.66
اختصار الوقت لتحقيق الجدارة	0.24	0.10	0.27	2.52	0.01
مضاعفة فاعلية برامج التدريب	0.002	0.10	0.002	0.02	0.99
تنوع برامج التدريب	0.36	0.08	0.45	4.60	0.00

يتبين من الجدول (5) أن بعد (اختصار الوقت لتحقيق الجدارة) بلغ مستوى الدلالة له (0.01)؛ أي أن بعد اختصار الوقت لتحقيق الجدارة له أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) على البعد المعرفة بمتطلبات العمل، وأن البعد (تنوع برامج التدريب) بلغ مستوى الدلالة له (0.00)؛ أي أن بعد تنوع برامج التدريب له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05) على البعد المعرفة بمتطلبات العمل. أما باقي الأبعاد. فليس لهم أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، اختصار الوقت لتحقيق الجدارة، مضاعفة فاعلية برامج التدريب، تنوع برامج التدريب) على إنجاز المهام في الجامعات الأردنية الخاصة".

تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	44.46	4	11.11	68.35	0.00
	Residual	23.58	145	0.16		
	المجموع	68.03	149			

يتبين من الجدول (6) أن قيمة F كانت (68.35)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00)، أي أنه أصغر من (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على إنجاز المهام في الجامعات الأردنية الخاصة، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد المبينة في الجدول (7):

جدول (7): معاملات الانحدار المتعدد

B المعامل					
العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	0.70	0.22	-----	3.12	0.00
المواءمة مع الرسالة والأهداف	0.12	0.08	0.12	1.52	0.13
اختصار الوقت لتحقيق الجدارة	0.30	0.09	0.31	3.49	0.00
مضاعفة فاعلية برامج التدريب	0.02	0.08	0.03	0.29	0.78
تنوع برامج التدريب	0.38	0.07	0.43	5.41	0.00

يتبين من الجدول (7) أن البعدين (اختصار الوقت لتحقيق الجدارة، وتنوع برامج التدريب) لهما أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من (0.05) على أداء العاملين بجميع أبعاده، أما باقي الأبعاد (المواءمة مع الرسالة والأهداف، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب)، فليس لها أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على جودة العمل المنجز في الجامعات الأردنية الخاصة".

تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	59.89	4	14.97	46.25	0.00
	Residual	46.95	145	0.32		
	المجموع	106.84	149			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F كانت (46.25)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00)؛ أي أنه أصغر من (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجودة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على جودة العمل المنجز في الجامعات الأردنية الخاصة، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد، والجدول (9) يبين ذلك:

B المعامل					
العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	0.14	0.32	-----	0.46	0.65
المواءمة مع الرسالة والأهداف	0.23	0.11	0.17	2.00	0.048
اختصار الوقت لتحقيق الجودة	0.33	0.12	0.28	2.73	0.01
مضاعفة فاعلية برامج التدريب	-0.02	0.12	-0.01	-0.13	0.90
تنوع برامج التدريب	0.42	0.10	0.39	4.32	0.00

يتبين من الجدول (9) أن بعد المواءمة مع الرسالة والأهداف كان مستوى الدلالة له (0.048)، وهو أصغر من (0.05)، أي أن له أثراً دالاً إحصائياً على جودة العمل المنجز. وأن بعد اختصار الوقت لتحقيق الجودة كان مستوى الدلالة له (0.01)، وهو أصغر من (0.05)، أي أن له أثراً دالاً إحصائياً على جودة العمل المنجز. وأن بعد تنوع برامج التدريب كان مستوى الدلالة له (0.00)، وهو أصغر من (0.05). أي أن له أثراً دالاً إحصائياً على جودة العمل المنجز. أما البعد مضاعفة فاعلية برامج التدريب فليس له أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).

4- مناقشة النتائج

- هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على أداء العاملين (المعرفة بمتطلبات العمل، وإنجاز المهام، وجودة العمل المنجز) في الجامعات الخاصة الأردنية.
- واتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قاسم (2005) أن تدريب الموارد البشرية بالشكل الفعال يؤدي إلى تطوير الأداء، ومواكبة الطرق العالمية ذات الكفاءة في الإنتاج، وأن الموارد البشرية تعد أهم عناصر الإنتاج والمنافسة.
- واتفقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريعة (2008) بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين اعتماد الإدارة لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية من جهة، ودورها في أداء العاملين من جهة أخرى.
- واختلفت مع دراسة كعبار (2012) أن شاغلي المناصب الإدارية غير مؤهلين علمياً لشغلها وذلك وفقاً لتخصصاتهم. وأظهرت أيضاً أن البرامج التدريبية لا تشمل جميع العاملين. وذلك وفق تخصصاتهم العلمية. وأظهرت أيضاً أن برامج التدريب تواجه صعوبة بين استيعاب أعداد الراغبين في الالتحاق بها من العاملين وبين الاحتياجات الفعلية للمنظمة وسوق العمل.
- أن البعدين (اختصار الوقت لتحقيق الجدارة، وتنوع برامج التدريب) لهما أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00). وهو أقل من (0.05) على أداء العاملين بجميع أبعاده، أما باقي الأبعاد (المواءمة مع الرسالة والأهداف، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب). فليس لها أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على المعرفة بمتطلبات العمل في الجامعات الخاصة الأردنية.
- واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فضل الله وأبو سن (2013) بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- واتفقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العموري (2014) بوجود أثر لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.
- أن بعد (اختصار الوقت لتحقيق الجدارة) بلغ مستوى الدلالة له (0.01)، أي أن بعد اختصار الوقت لتحقيق الجدارة له أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) على البعد المعرفة بمتطلبات العمل، وأن البعد (تنوع برامج التدريب) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.00)؛ أي أن بعد تنوع برامج التدريب له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05) على البعد المعرفة بمتطلبات العمل. أما باقي الأبعاد فليس لهم أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على إنجاز المهام في الجامعات الأردنية الخاصة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Daniels 2003) أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات، وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية.

وقد اختلفت مع دراسة (Ulora 2011) بعدم وجود ممارسات منهجية لتقييم الاحتياجات، ولم يتم إدراج خطة تنمية الموارد البشرية في الخطط الإستراتيجية، وأهداف تدريب متقدم بشكل جيد للمتدربين، ولم يتوفر هنالك تدريب واضح وشفاف.

- أن البُعدين (اختصار الوقت لتحقيق الجدارة. وتنوع برامج التدريب) لهما أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من (0.05) على أداء العاملين بجميع أبعاده، أما باقي الأبعاد (المواءمة مع الرسالة والأهداف، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب) فليس لها أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على جودة العمل المنجز في الجامعات الأردنية الخاصة.
- وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشعلان (2014) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لقيم العمل على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. واتضح أيضاً وجود أثر لقيم العمل على جودة العمل المنجز وجودة العمل في الجامعات الخاصة الأردنية.

- أن بعد المواءمة مع الرسالة والأهداف كان مستوى الدلالة له (0.048)، وهو أقل من (0.05)، أي أن له أثر دال إحصائياً على جودة العمل المنجز. وأن بعد اختصار الوقت لتحقيق الجدارة كان مستوى الدلالة له (0.01)، وهو أصغر من (0.05). أي أن له أثر دال إحصائياً على جودة العمل المنجز، وأن بعد تنوع برامج التدريب كان مستوى الدلالة له (0.00)، وهو أصغر من (0.05). أي أن له أثر دال إحصائياً على جودة العمل المنجز. أما البعد مضاعفة فاعلية برامج التدريب فليس له أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).

5- التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإننا نوصي بما يلي :

- 1- توصي الدراسة الجامعات الخاصة الأردنية بشكل خاص، وباقي الجامعات بشكل عام، بزيادة الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك الجامعات بمفهوم إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية، وذلك من أجل المساعدة في تقديم الآراء الأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور أداء العاملين وكفاءتهم.
- 2- توصي الدراسة الجامعات الخاصة الأردنية، وباقي الجامعات عامة، بضرورة تطوير أبعاد إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية، والمتمثلة بالمواءمة مع الرسالة والأهداف، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب بشكل أكبر مما هو عليه.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Alshraideh, A., Masa'deh, R., Al_lozi, M., & Alshraideh, M. (2017). *The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty via the Mediating Variables of Organizational Satisfaction and Organizational Performance: An Empirical Study on Jordanian Agricultural Credit Corporation Staff*, *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(2), pp. 365-392.
- Barnat, R. (2007). *Strategic Management :Internal Organizational Analysis*. New Delhi: Irwin.
- Çalışkan, E. (2010). *The impact of strategic human resource management on organizational performance*. *Journal of Naval science and engineering*, 6(2), 100-116.
- Daft, R. (2008). *New Era of Management*. Australia: Thomson South-Western.
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts & Cases*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Dissler, Gary. (2003). *Human Resource Management*, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.
- Ekwoaba, J., Ikeije, U., & Ufoma, N. (2015). *The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance*. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-23.
- Flouris, T. & Dostaler, I. (2007). *Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional*. *The International Journal of Professional Aviation Training and Testing Research*, Vol.1. p.2.
- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). "Training Strategies, Theories and Types". *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1).
- Niazi, B. (2011). *Training and development strategy and its role in organizational performance*. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(2), 42-57.
- Sirinivas, S., & Uloro, Y. (2011). *An Assessment Of Human Resource Training And Development Practices In Snnpr: The Case Of Sidama Zone And Hawassa City Administration Education Departments* (Doctoral dissertation, Haramaya University).