

أثر بعدي التدريب والتحفيز على تحسين جودة الأداء المؤسسي
دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بصرمان
جامعة صبراتة "

د. خالد عبد السلام سالم القريو- * كلية الاقتصاد صرمان - جامعة صبراتة -

Email: algreaw2030@gmail.com

تاريخ القبول 2025 / 7 / 5

تاريخ الاستلام 2025 / 4 / 7م

Training and motivation impact on improving the quality of institutional performance: A field study on faculty members at the Faculty of Economics and Political Science in Surman - Sabratha University

Khaled A. Algreaw - the Faculty of Economics and Political Science -
University of Sabratha

Abstract:

Training and motivation are among the most important elements of human resource development, influencing human performance improvement and quality, particularly in the educational sector. In this study, the impact of training and motivation on improving the quality of institutional performance is identified. Simultaneously, the impact of individual skills and capabilities on improving the performance of faculty members at the institution is studied.

The descriptive analytical approach was used, where a questionnaire was distributed to a number of faculty members in the various specializations that specified in the study. The total number of distributed questionnaires was (110), of which (84) were returned and accepted. Results indicated that the importance rate of training element was about 60% with an average of (2.99), while the importance of motivation element was about 65% with an average of (3.26), which did not reach the percentage approved by the study.

Moreover, the level of training supervised by the university does not keep pace with modern training developments. The study recommends allocating an independent, clear, and transparent budget for training that would benefit all colleges in lieu of travel expenses and bonuses. Also, establishing a special unit within the university which suggested to be called "Technological Qualification for Faculty Members", as well as to develop a strategic vision for both training and motivation by the ministry of education which make help in improving the quality of performance.

Key Words: training, quality, institutional performance, faculty members, Faculty of Economics and Political Science, Sabratha University.

الملخص:

يعدُّ عنصري التدريب والتحفيز من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية والتي لها تأثير

مباشر على تحسين الأداء وجودته وخاصة في الجانب التعليمي، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التدريب والتحفيز على تحسن جودة الأداء المؤسسي، وكذلك أثر المهارات والقدرات الفردية على تحسن الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة قيد الدراسة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانات على عدد من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات المحددة بالدراسة، وكانت اجمالي الاستبانات الموزعة (110) المستردة والمقبولة منهن (84) استبانة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة الأهمية لعنصر التدريب كانت 60% وبمتوسط (2.99) والأهمية لعنصر التحفيز كانت 65% ومتوسط (3.26) والتي لم تصل الى النسبة المعتمدة بالدراسة، وان مستوى التدريب الذي تشرف عليه الجامعة لا يواكب التطورات الحديثة للتدريب، واوصت الدراسة بتخصيص ميزانية مستقلة للتدريب واضحة وشفافة تستفيد منها كل الكليات بدل مصروفات السفر والمكافأة، وإنشاء وحدة خاصة بالجامعة تسمى التأهيل التكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس، وان تكون هناك رؤية استراتيجية للوزارة لعنصري التدريب والتحفيز.

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري مورداً من أهم الموارد التي لها دور في نجاح أي مؤسسة تهتم بالبقاء والاستمرار على المدى البعيد وذلك عن طريق تدريبها وتحفيزها وتطوير قدراتها لجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيا الحديثة من تغير في أساليب العمل.

وأن الهدف من التدريب والتحفيز هو تحسين قدراتهم وتنمية مهاراتهم لتمكينهم من القيام بأعباء واجباتهم على أكمل وجه، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية التي تقع في محيط المنظمة وذلك لتحسين جودة أدائهم ونجاحهم في تحقيق أهداف مؤسساتهم، والذي من واجب كل الجامعات الاستثمار في تنمية أفرادها سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو موظفين ومواكبة التغيرات التي تحدث في مجال التعليم الأكاديمي.

وسوف نقوم في هذا البحث بدراسة أثر بعدي التدريب والتحفيز وهما من عناصر تنمية الموارد البشرية على جودة الأداء المؤسسي وما أثرهما على التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الذكية والعمل بشكل أكثر تقنية من خلال العمل بالمنظومة الآلية في التعامل الإداري والفني وهل أدى ذلك الى تحسن جودة الأداء بالمؤسسة قيد الدراسة.

أولاً/ مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الموارد البشرية هي شريان الحياة لأي مؤسسة عاملة وهم بحاجة الى تأهيل وتدريب وتحفيز من فترة إلى أخرى، فالمشكلة اليوم في المؤسسات العاملة على مختلف نشاطاتها أنها تعيش في بيئة غير مستقرة وخاصة في بيئتنا المحلية ولهذا تحتاج الى تحسين جودة أدائها والارتقاء بأفرادها لمواكبة التطورات التعليمية والوظيفية في المؤسسات المناظرة في الدول الأخرى، ولهذا نحتاج لتحسين جودة الأداء لمواردنا البشرية وتنميتها من خلال وسائل متعارف عليها كالتدريب والتحفيز لتحسين أيضاً جودة مخرجاتنا.

ولهذا تعاني مؤسساتنا الجامعية من ضعف جودتها وتأخرها في التصنيف ومكانتها بين الجامعات على مستوى محلي ودولي فهي بحاجة الى تنمية مواردها وخاصة أعضاء هيئة التدريس حتى ينعكس ايجاباً على مخرجاتنا التعليمية والرفع من جودتها في سوق العمل، حيث طبيعة عمل هذه المؤسسة ومخرجاتها تنعكس على الجانب الاقتصادي مباشرة، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما أثر تنمية الموارد البشرية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة الأداء المؤسسي بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بصرمان محل الدراسة؟

ثانياً/ فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب لأعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المؤسسة قيد الدراسة.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز لأعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المؤسسة قيد الدراسة.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية (العمر – الخبرة – المؤهل العلمي – الجنس) وبين تحسين جودة الأداء المؤسسي بالكلية.
- رابعاً/ أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر التدريب لأعضاء هيئة التدريس على تحسن جودة الأداء المؤسسي.

2. محاولة الاطلاع على أثر الحوافز وخاصة المادية مثل زيادة المرتبات الأخيرة على تحسين جودة الأداء المؤسسي.
 3. محاولة التعرف على أثر المهارات والقدرات الفردية لأعضاء هيئة التدريس على جودة الأداء المؤسسي.
 4. العمل على الوصول الى نتائج تخدم هذه الدراسة وتقديم التوصيات العملية التي تحاول معالجة تحسين الجودة ومن تمّ تحسين الأداء لهذه المهنة.
- ثالثاً/ أهمية الدراسة:**

1. تعمل هذه الدراسة على تسليط الضوء ولفت الأنظار لبعدين مهمين في الحياة والوظيفية والأكاديمية وهما التدريب والتحفيز بالمؤسسة الجامعية.
 2. محاولة الكشف عن أثر أبعاد عناصر تنمية الموارد البشرية وخاصة التدريب والتحفيز المادي المعنوي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بالمنظمة قيد الدراسة.
 3. العمل على توظيف كل العناصر الموجودة بالمؤسسة من خلال الاستفادة من التغير الإيجابي بعناصر التدريب والتحفيز للرفع من جودة الأداء بالمؤسسة.
 4. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية التي تتناول تأثير عناصر التنمية البشرية على الأداء المؤسسي للباحثين ولأصحاب القرار بإدارة الجامعة.
- خامساً/ مصطلحات الدراسة:**

- تعريف الموارد البشرية: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد. (العربي وآخرون، 2020: 79)

تدريب الموارد البشرية: يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف. (العربي وآخرون، 2018: 19)

تحفيز الموارد البشرية: وهي المقابل للأداء المتميز والقدرة على الوفاء بمتطلبات أساسية للمعيشة ولمكافأة الموارد البشرية على تميزها في تحقيق الأهداف مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته. (الخليفة، وآخرون، 2019: 19)

التحفيز: هو عملية تنشيط العاملين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. (أبو شيخة، 2000: 23)

جودة الأداء المؤسسي: تعني تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، مع التركيز على التحسين المستمر والتميز في العمليات والممارسات. يُقصد به أيضاً مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة باستخدام مواردها بكفاءة، سواء كانت هذه النتائج مالية أو تشغيلية أو استراتيجية. (الجيلاني، 2022: 18)

عضو هيئة التدريس: يعرف بأنه " كل شخص يحمل إجازة التدريس الدقيقة الدكتوراه، والعالية الماجستير في مختلف التخصصات العلمية، ويقوم بتدريس في الجامعات الليبية بإحدى الرتب التالية: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، محاضر مساعد. (دليل جامعة مصراتة، 2014: 170)

سادساً/ منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptor approach وبما يناسب طبيعة هذا النوع من البحوث للإجابة عن تساؤل مشكلة الدراسة وأيضاً لتحقيق أهدافها.

وسيتم جمع البيانات في استبيان من إعداد الباحث وذلك باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لها من خلال برنامج التحليل الاحصائي spss.

وايضاً من خلال المعلومات التي سيتم جمعها من الكتب العلمية والدراسات المكتبية ومن البحوث المنشورة وغير المنشورة.

سابعاً/ حدود ومجتمع الدراسة وتنقسم إلى:

1. حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية من حيث التطبيق على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بصرمان بمختلف أقسامها ومكاتبها العلمية التابعة لجامعة صبراتة.

ب- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بأعضاء هيئة التدريس العاملين بالكلية محل الدراسة بمختلف الأقسام والمكاتب وبتنوع تخصصاتهم.

ت- الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في أنجاز هذه الدراسة من (1-3-2025 إلى 1-6-2025) م.

ث- الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة الحالية على دراسة المتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية والمتمثل في (التدريب والتحفيز) وعلاقته بالمتغير التابع وهو (جودة الأداء المؤسسي).

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بصرمان، وتم أخذ عينة مسحية تمثل كافة أعضاء هيئة التدريس ذكور وإناث العاملين في مختلف الأقسام والمكاتب الموجودة بالكلية وهي تمثل دراسة حالة، حيث تم توزيع عدد (110) نموذج استبيان وزعت على أعضاء هيئة التدريس العاملين بالكلية بمختلف اختصاصاتهم.

3. أدوات الدراسة:

أ- مصادر ثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب المجالات العلمية والدوريات التي تناولت متغيرات الدراسة من المفاهيم واعداد الإطار النظري للدراسة.

ب- مصادر أولية: وتم الحصول عليها من الإدارات والاقسام المختصة بالمؤسسة

ت- محل الدراسة، والبحث باستخدام قائمة استقصاء اعدت لهذا الغرض وتحليلها

ث- لغرض اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل الى النتائج والتوصيات.

ثامناً/ الدراسات السابقة:

1. **دراسة (العوني، 2017)** بعنوان "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمروسين، وحرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإيجاد جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار، والعمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وهي: ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، البعد عن العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز، واهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز.

2. **دراسة (عمرو وآخرون، 2024)** بعنوان تحسين جودة التدريب في مؤسسات التعليم التقني العالي بليبيا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المعوقات التي تواجه برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس القارين بالتعليم العالي التقني في ليبيا، وذلك لتعزيز كفاءتهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من 56 عضو هيئة تدريس من ست بلديات في منطقة الجبل الغربي بليبيا باستخدام استبيان شامل يغطي جوانب التخطيط، الأساليب، الموارد، المدربين، الإمكانيات، التقويم والمتربين. أظهرت نتائج تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS وجود علاقة بين العوامل المعيقة لجودة التدريب وسبل معالجتها ذو دلالة إحصائية، حيث تم تطبيق اختبار الانحدار وتحليل التباين واختبار F وتفسير قيمة 26% من التباين في معوقات التدريب بالعوامل المدروسة مثل التخطيط غير الكافي ونقص المحتوى الملائم وتحديات الأساليب الحديثة بالتدريب. ووفقاً للنتائج، توصي الدراسة بتبني استراتيجيات تخطيط فعّالة لتحسين برامج التدريب بهدف تحسين الأداء الأكاديمي ورفع كفاءة مخرجات التعليم العالي التقني بليبيا كخطوة محورية في تعزيز تبني التحول الرقمي والمساهمة في التنمية المستدامة.

3. **دراسة الشغفلي(2024م)** بعنوان أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الحوافز المادية والمعنوية على التحفيز الوظيفي والأداء المهني للعاملين، من خلال محاولة الإجابة عن تساؤلات تتعلق بمدى تأثير هذه الحوافز في تحسين الأداء داخل المؤسسات، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع الرجوع إلى الأدبيات والدارسات السابقة ذات الصلة، تناولت الدراسة مفهوم الحوافز من عدة جوانب كاهميته وأبعاده النظرية والتطبيقية، وانتهت إلى عدد من النتائج أبرزها أن الحوافز المادية تلعب دوراً فعالاً في رفع مستويات الأداء، وتؤثر في استقرار الموظف داخل المؤسسة، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط

قوية بين نوع الحافز ومستوى أداء الموظف، مشيرة إلى ضرورة الربط بين نظام الحوافز وطبيعة الوظائف ومستوى التأهيل الأكاديمي. وخلصت الدراسة إلى أن توفير نظام حوافز عادل وشفاف يساهم في تحسين الإنجاز، ويُفضل أن يتم بناء هذا النظام على أسس دورية تستند إلى معايير دقيقة وأداء فعلي مع الابتعاد عن المحاباة.

ثانياً: الجانب النظري للدراسة

أولاً - التدريب والتحفيز:

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تحتل مرتبة متقدمة ضمن العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات ويعد التدريب أحد أهم العوامل المهمة في تطوير وتحسين مستوى أداء عضو هيئة التدريس من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته وتعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة.

التدريب (Training): هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف. (رضا، 2013: 69)

- **التدريب:** ذلك الجهد المخطط والمنظم لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي الجامعي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء. (الطعاني، 2017: 19)

الحوافز: مجموعة من السياسات، والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة (الفرد الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق اهداف المنظمة. (الغزاوي وآخرون، 2010: 325)

تعريف آخر: هي جميع الوسائل المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة المؤسسة للعاملين بها، بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي. (إسماعيل، 2014: 95)

1. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: (جوهر، 2011: 109)

- أ. زيادة الاطلاع والمعرفة، واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثة متطورة.
- ب. ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.
- ت. تطوير برامج وإمكانيات المؤسسة، وتوضيح السياسات العامة لها.
- ث. تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فاعلة للاتصالات.
- ج. تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.

2. أهمية التدريب على مستوى الأفراد: في التالي: (جوهر، 2011: 110)

- أ. تحقيق فهم الأفراد للمؤسسة ودورها، وتطوير مهاراتهم.

- ب. تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكل العمل.
- ج تنمية دوافع وعوامل وعناصر الأداء والعمل من أجل التطور والتميز والترفيه.
- د . تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي تنتج عنها ضعف الأداء.

3. دور التدريب في تحفيز العاملين: (بن داني، 2020: 26)

تنظيم دورات تدريبية بانتظام وبتنوع في البرامج والمواضيع يمثل جزءاً أساسياً من إثارة الحافز لدى الموظفين، يعتبر التدريب وسيلة فعالة لاكتشاف المواهب الكامنة للموظفين وتطويرها، مما يشجعهم على العمل بحماس وإصرار، وينبغي على المؤسسة توفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار، وتشجع على قبول التغيير والتجديد، لتعزيز قدراتها الاستراتيجية واستغلال معارفها الكامنة. هذا يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة في أداء الأعمال، مما يعزز تحفيز ورفع المعنويات لدى الموظفين الذين يرون في الدورات التدريبية فرصة لتطوير أنفسهم وتعزيز قدراتهم بشكل مستمر.

4. أنواع الحوافز في بيئة العمل: (ربابعة، 2013: 50)

الحوافز عنصر أساسي لتعزيز الدافعية في العمل. إنها تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتحسين أداء المؤسسة، وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين:

الحوافز المادية: وتشمل: الرواتب والعلاوات - المكافآت المالية - التعويضات - الديون السابقة - التأمينات الاجتماعية - وسائل النقل والاتصالات - المنح للأعمال والبحوث المتميزة.

الحوافز المعنوية: الاعتراف والتقدير - الترقيات - المشاركة في المؤتمرات والفاعليات - المشاركة في اتخاذ القرارات.

5. أثر الحوافز على أداء العاملين: (نيسان وآخرون، 2019: 31-44)

تلعب الحوافز دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات. تساعد الحوافز المنظمات على رفع إنتاجية العاملين. يمكن تطوير استراتيجيات فعالة من خلال فهم تأثير الحوافز. "الحوافز ليست مجرد مكافآت مالية، بل هي وسيلة لتحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة".

- أ- تأثير الحوافز المادية على الإنتاجية: تؤثر الحوافز المادية مباشرة على تقييم الأداء. 90% من الموظفين الذين يتلقون حوافز مالية أظهروا إنتاجية أعلى.
- ب- تساهم العلاوات والمكافآت في تحفيز العاملين بشكل كبير، هذه الآليات تزيد من دافعية الموظفين للعمل بجد.

د. دور الحوافز المعنوية في تعزيز الالتزام الوظيفي، الحوافز لا تقتصر على الجانب المادي فقط. 79% من الموظفين أظهروا تأثيرًا إيجابيًا للحوافز على التزامهم الوظيفي.

6. أهمية ربط الحوافز بأداء الموظف: (الشهراني، 2021: 375)

تلعب الحوافز دورًا مهمًا في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الحديثة. تظهر الدراسات أن نظام الحوافز الفعال يحقق نتائج إيجابية كبيرة. يساهم هذا النظام في تطوير إدارة الموارد البشرية، فالحوافز ليست مجرد مكافأة مالية، بل هي استثمار في تطوير الموارد البشرية وترجع أهمية الحوافز بالإضافة لما مضى ومن خلال دراسات سابقة أن:

أ- ربط الحوافز بأهداف واضحة يؤدي الى كفاءة وفاعلية الأداء.

ب- تقديم حوافز متنوعة ومتوازنة يزيد من المهارات ومن الإنتاجية.

ج- التقييم المستمر لنظام الحوافز يوفر استقرار وظيفي.

د. يزداد معدل الرضا بأكثر من 90% للموظفين.

يرتفع الولاء الوظيفي بنسبة 100% عند توفير حوافز مناسبة في بيئة العمل.

ثانيًا- الأداء المؤسسي :

تعريف الأداء المؤسسي: بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي. (رشاد وآخرون، 2017: 21)

كما يمكن تعريف الأداء المؤسسي: بأنه "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة وتتمثل بقدرتها على توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها. (رضوان، 2013: 9)

1- خصائص الأداء المؤسسي: (الزعرعي، 2024: 327)

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من الموصفات والخصائص أهمها:

أ- المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تنثري المنظمة ولا تتأثر بتغيير القيادات.

ب- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في صنع واتخاذ القرار من قبل الخبراء والمختصين في إدارة المنظمة، بحيث يضمن عدم تفرد القيادة الإدارية بمركز اتخاذ القرار.

ج- المحافظة على استقرار المالي والإداري للمنظمة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

د.تركيز الاهتمام على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسية متطورة تعتمد على المنظمة في التوظيف العام للمؤسسات.

2-خطوات تحسين الأداء المؤسسي: (الكافي، 2016: 63-69)

1- **الخطوة الأولى:** ويرتبط بعملية تحليل أداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما:
(أ) الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
(ب) الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

(ج) إدراك الفجوة في الأداء: ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

2- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات ويجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء، ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

3- **الخطوة الثالثة:** مراقبة وتقييم الأداء يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركيز على قياس التغيير الحاصل.

1-متطلبات الأداء المؤسسي: (الشهراني، 2021: 375)

إن إدارة الأداء تحتاج لمتطلبات موجودة فعلياً في المؤسسة ليتم أخذ الإجراءات اللازمة بعملها، فعند اتخاذ المؤسسة قرار بإدارة وقياس مدى فعاليتها ووصولها للأهداف الموجودة، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسة قد استوفت كل الشروط مسبقاً والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ- وجود إستراتيجية واضحة للمنظمة، تتضمن الرسالة والرؤية ومجموعة القيم والأهداف.

ب- تخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية للقيام بالعمل على أكمل وجه للوصول للأهداف الموجودة.

د.وضع نظام إلكتروني موحد يسهل عملية تجميع البيانات والمتابعة ومراقبة الأداء.

هـ. التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء.

و. التحول من مبدأ المحاسبة النقدية إلى مبدأ الاستحقاق.

2-آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء وتتمثل فيما يلي: (الكافي، 2016: 64)

- أ- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وترضي طموحه وذات قيمة حقيقية.
- ب- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم والتزامهم بأدائه على أحسن وجه.
- ج- تعديل السلوك بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة.
- د. أثر العضو وأشعاره بأهميته وتوفير له فرصة استخدام قدراته الخاصة وتطوير مهاراته.
- هـ التحفيز بالتغذية الراجعة من تصحيح الأخطاء بالتعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محرّكاً أو محفزاً للعاملين.

- 3- أهم التحديات للإدارة الجامعية في تحسين الأداء: (قاسم وآخرون، 2020: 55)
- أ- الصعوبات المالية من ميزات ودعم المشروعات من الإدارة الجامعية.
- ب- التحديات من القوى البشرية المؤهلة والمتدربة.
- ج- مدى توفر المعلومات وسلامة ومرونة الاتصالات.
- د. توفر التكنولوجيا المتطورة من منظومات ومعدات.

ثالثاً: الجانب العملي للدراسة

1. أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد احتوت الاستمارة على عدد من العبارات، بلغ عددها (32) عبارة أي سؤال، هذا وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي والمبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط

المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	4.2 - 5.0	3.4 - 4.19	2.6 - 3.39	1.8 - 2.59	1 - 1.79

الدرجة	المتوسط المرجح	
منخفضة جداً	1.00-1.79	1
منخفضة	1.80-2.59	2
متوسطة	2.60-3.39	3
مرتفعة	3.40-4.19	4
مرتفعة جداً	4.20-5.00	5

المصدر: من كتب التحليل الإحصائي

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وبما يناسب مع طبيعة هذا النوع من الدراسات للإجابة عن التساؤلات المطروحة وأيضاً تحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل أداة البحث في توزيع استمارة استبيان على عينة البحث للمساعدة في جمع المعلومات، ونظراً لاهتمام الدراسة بموضوع تدريب تحفيز الموارد البشرية وأثرهما في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بصرمان من أعضاء هيئة التدريس.

وكانت عينة الدراسة تتكون من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام والمكاتب العلمية والوظيفية بالكلية وهي المؤسسة قيد الدراسة.

حيث تم اختيار عينة مسحية قوامها (110) مفردة وهم جل أعضاء هيئة التدريس بالكلية ووزعت عليهم أوراق الاستبانات حيث تم استرجاع عدد (92) صحيفة أي ما نسبته (84%)، منها عدد (8) صحائف كانت غير صالحة، وكان عدد (84) صحيفة استبيان مستردة ومقبولة أي بنسبة (76%) والجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمفقودة والمقبولة للتحليل:

عدد الاستبانات الموزعة	البيان	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المفقودة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات المقبولة	عدد الاستبانات المقبولة الى الموزعة
110		92	18	08	84	%76

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

3- الاختبارات الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وذلك لإثبات صحة فرضية الدراسة ومن هذه الاختبارات الآتي:

- **اختبار الصدق والثبات:** تم إجراء اختبار الصدق والثبات لهذه الاستمارة لقياس لبعدي التحفيز والتدريب، باختبار مدي مصداقية وثبات المقياس المستخدم في الاستبيان، وقد تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ للتحقق من جودة وثبات المقياس المستخدم في الدراسة، وذلك من خلال منظومة التحليل الإحصائي "SPSS"، حيث تكون قيمة معامل ألفا كورنباخ بين (0-1)، وهو يبين درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة، وقد تم إجراء اختبار الثبات على إجابات المستجيبين للاستبيان فكانت قيمة ألفا/ كرو نباخ كما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ

العنصر	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا / كرونباخ
التدريب	10	0.85
التحفيز	10	0.81
جودة الأداء	12	0.88
العناصر ككل	32	0.86

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح إن قيمة ألفا / كرونباخ للفقرات مجتمعة بلغت 0.86 كانت أكثر من (0.6)، وهي قريبة من الواحد الصحيح مما يعطينا دلالة على ثبات إجابات عينة الدراسة، إن توفر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي في الإجابات يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

أ- خصائص عينة الدراسة:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، إذ تم تلخيص النتائج في الجداول التالية:

1- الجنس/

الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب فئة الجنس

النوع	العدد	النسبة
ذكر	58	69%
أنثى	26	31%
المجموع	84	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (4) أن عينة الدراسة والتي كانت 58 ذكور بنسبة 69% والآنثى 26 أستاذة بنسبة 31% أي الثلث تقريباً من نسبة العينة وهي نسبة تشابه الواقع من العدد الحقيقي.

2- المؤهل العلمي/

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	
39%	33	ماجستير ذكور
24%	20	ماجستير إناث
30%	25	دكتوراه ذكور
07%	06	دكتوراه إناث
100%	84	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

3- يتضح من الجدول رقم (5) ان حملة الماجستير من الذكور كانت نسبتهم 39% ومن الاناث يمثلون 24% من أفراد العينة، أما حملة الدكتوراه فكانت النسبة في الذكور 30% ومن الاناث يمثلون ما نسبته 7% فكان الفارق كبير للشريحة الثانية من حملة الدكتوراه.

4- الدرجة الوظيفية/ جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية:

النسبة	العدد	الدرجة العلمية
03.6%	03	استاذ
10.7%	09	أستاذ مشارك
20.2%	17	أستاذ مساعد
35.8%	30	محاضر
29.7%	25	محاضر مساعد
100%	84	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

تشير البيانات بالجدول رقم (6) 35% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مساعد فأعلى، في حين أن 36% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية محاضر، 29% بدرجة محاضر مساعد بمجمل 65%، وهو تقريبا ما يناظر الواقع.

5- حسب سنوات الخبرة بالعمل/

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بالعمل

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	13%
من 5-10 سنوات	23	27%
من 11-15 سنة	28	33%
من 16-20 سنة	14	17%
من 21 سنة فما فوق	08	10%
المجموع	84	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (7) يشير إلى أن الفئة (من 10 سنوات فأقل) من سنوات الخبرة كانت نسبتهم 40% من عينة الدراسة بينما كانت النسبة التي تليهم تمثل 33% تقريبا والتي خبرتهم العملية (11-15) سنة وهي التي تمثل الأعلى نسبة، بينما كانت التي خبرتهم من (16 فما فوق) سنة تمثل 27% تقريبا، وهذا يعطي مؤشر أن درجة الخبرة كانت من متوسطة الى جيدة.

6- المستوى الوظيفي/

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة
عضو هيئة تدريس فقط	61	73%
رئيس وحدة	13	15%
رئيس قسم	8	10%
وكيل	1	01%
عميد	1	01%
المجموع	84	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (8) يشير إلى أن 73% من عينة الدراسة هم بدرجة وظيفية عضو هيئة تدريس، بينما 15% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي رئيس وحدة، في حين أن 10% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي رئيس قسم، ويرى الباحث ان هذه النسب تدل على التوزيع الطبيعي لأفراد العينة على الهيكل التنظيمي بالمنظمة قيد الدراسة، والملاحظ وجود نساء تشغل وظائف قيادية بالكلية بين وكيل ورئيس قسم وهذا مؤشر جيد يفيد التنوع

ويساعد على جودة المخرجات، نتيجة لوجود نسبة عدد الطالبات أكثر من عدد الطلبة وهنّ بحاجة لأعضاء هيئة تدريس من النساء.

جدول رقم (9) تحليل تأثير العوامل الشخصية (عينة الدراسة) بالعبارات الإيجابية بالاستبانة.

الترتيب	نسبة التأثير	العوامل	
5	%32	الجنس	A
3	%48	المؤهل العلمي	B
2	%57	الدرجة الوظيفية	C
4	%39	سنوات الخبرة	D
1	%65	المكانة الوظيفية	E
	%100		الإجمالي

نلاحظ من الجدول (9) أن تأثير الجوانب الشخصية من خلال الإجابات الإيجابية كانت أفضل بالنسبة لرؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية بنسبة (65%) لأنهم أقرب في التفاعل مع جودة الأداء لعامل التدريب والممارسة العملية، تم تأتي بالدرجة الثانية الدرجة العلمية لتلقيهم دورات أكثر.

تحليل بيانات الاستقصاء:

لكي نقوم بتحليل بيانات الاستقصاء وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة وكذلك إيجاد قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة المتوسط المرجح وترتيبها حول فقرات الاستبيان المختلفة، قام الباحث بعرض الجداول التي توضح العلاقة بين عناصر تنمية الموارد البشرية من بعدي التدريب والتحفيز وبين جودة الأداء المؤسسي بالمنظمة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (10): ثانياً إجابات أفراد العينة لعبارات بعد التدريب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ت	العبارات الخاصة بأثر التدريب على تحسين جودة الأداء المؤسسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تخصص الجامعة ميزانية مستقلة لغرض التدريب داخلياً وخارجياً	2.30	1.22	46%	ضعيفة	09
2	هناك آلية وخطة عمل تدريبية لكافة أعضاء هيئة التدريس من طرف الجامعة	2.50	0.16	50%	ضعيفة	07
3	تقدم الجامعة الدعم المادي والمعنوي لتدريب أعضاء هيئة التدريس	2.35	1.20	47%	ضعيفة	08
4	يتم متابعة الأساتذة بعد اكمالهم دورات تعزيز المهارات والقدرات التدريبية من قسم الجودة	2.21	1.23	44%	ضعيفة	10
5	انعكس التدريب على زيادة كفاءتي وزيادة مهاراتي وتحسن أدائي	3.13	0.98	63%	متوسطة	06
6	ساهم التدريب في إعادة تقييم محتوى المنهج التدريسي والتواصل الالكتروني مع الطلبة	3.21	0.96	64%	متوسطة	05
7	تحسن استخدامي للحاسوب والبرمجيات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة في العمل	3.24	0.91	65%	متوسطة	04
8	يوجد لدى الكلية عناصر مدربة وتمتلك مهارات تقنية ساعدتنا على التعامل مع المنظومة	3.34	0.89	67%	متوسطة	03
9	يمكن التدريب من الرفع من الروح المعنوية والثقة في النفس وهذا ما أشعر به	3.60	0.87	72%	مرتفعة	02
10	تحسن أدائي كلما تعلمت شيء جديد وزادت مهاراتي كلما تعاونت مع زملائي	4.02	0.81	80%	مرتفعة	01
	المتوسط العام	2.99	0.87	60%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج "SPSS" للتحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (10)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى مدى فاعلية عنصر التدريب في تحسين جودة الأداء المؤسسي وعلى رأسهم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة والتي تتراوح بين (2.21) إلى (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي، وهي تشير إلى إنه لا يرقى التدريب الحالي إلى الوصول الجودة المطلوبة في الأداء حيث كان الوزن النسبي للبعد الأول أي التدريب هو (60%) فقط وهي النسبة المتوسطة لإجابات أفراد العينة، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرات جميعاً هو (2.99) وبانحراف معياري (0.87) وهو يقل عن المتوسط المعتمد

لقبول المتوسط العام حيث كان المتوسط المعتمد بالدراسة هو (3.40) بما يحقق نسبة قبول 68%.

وتشير اتجاهات أفراد الدراسة وخاصة في الفقرات الأربع الأولى إلى عدم وجود خطة تدريبية من طرف الإدارة المختصة بالتدريب بالجامعة ولم تخصص الجامعة الميزانية اللازمة لبعد التدريب ولا يوجد متابعة من قسم الجودة بالكلية، وأن جل المجهودات للارتقاء بتحسين الأداء كانت فردية أو مجهودات بمبادرة من إدارة الكلية في الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

جدول (11): أولاً إجابات أفراد العينة لعبارات بعد التحفيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ت	العبارات الخاصة بآثر الحوافز على تحسين جودة الأداء المؤسسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
11	توفر بيئة العمل الأجهزة والامكانيات المادية لإنجاز العمل بكفاءة	3.21	0.89	64%	متوسطة	07
12	زيادة المرتبات تلعب دوراً إيجابياً في تحسين الأداء وجودته	4.20	0.88	84%	مرتفعة جداً	01
13	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع قوي للتميز بالأداء وزيادة الولاء الوظيفي	3.96	0.86	79%	مرتفعة	02
14	أشعر بالرضا من العلاوات التي تضاف إلى مرتبي ولها أثر بتعزيز الرضا الوظيفي	3.33	0.89	67%	متوسطة	05
15	يستفيد أعضاء هيئة التدريس من حوافز الاجازة العلمية	2.12	1.17	42%	منخفضة	10
16	استقرار الوضع المادي وتحسنه يمكن من الارتقاء بالأداء وجودته	3.77	0.88	75%	مرتفعة	03
17	تتم الترقية في الوقت المناسب ودون تأخير للجميع	3.55	0.85	71%	مرتفعة	04
18	ساهم التحفيز المادي والتقني في زيادة نشاطي وقيامي بتجديد وتطوير مفردات منهجي لتواكب سوق العمل	3.12	0.92	62%	متوسطة	08
19	الحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي في أدائي	3.22	0.91	64%	متوسطة	06
20	هناك جدولة للديون السابقة ولدي ثقة في تحصيلها	2.08	1.19	42%	منخفضة	09
	المتوسط العام	3.26	0.85	65%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج "SPSS" للتحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (11)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى مدى فاعلية عنصر التحفيز في تحسين جودة الأداء المؤسسي بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة والتي تتراوح بين (2.12) إلى (4.20) على مقياس ليكرت الخماسي، وهي تشير إلى أن التحفيز لا يصل إلى الجودة المطلوبة في الأداء، حيث كان الوزن النسبي للبعد الثاني أي التحفيز هو (65%) وهي النسبة المتوسطة لإجابات أفراد العينة، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرات جميعاً هو (3.26) وبانحراف معياري (0.85) وهو يقل عن المتوسط المعتمد لقبول المتوسط العام حيث كان المتوسط المعتمد بالدراسة هو (3.40) بما يحقق نسبة قبول 68%.

وأن كان جانب التحفيز أفضل من جانب التدريب وتشير اتجاهات أفراد الدراسة أن التأثير لم يكن بالشكل المطلوب وإن جل فقرات الاستبيان بهذا الجدول (12) بين المتوسط والمرفع، حيث كانت الفقرة الثانية هي من أعلى المتوسطات فكانت (4.20) وهي مرتفعة جداً بنسبة (84%) حيث زيادة المرتبات تلعب دوراً إيجابياً في تحسين الأداء وجودته وأن توفر الحوافز المادية والمعنوية يمثل دافع قوي للتميز بالأداء وزيادة الولاء الوظيفي، وأنه كلما كان الوضع المادي مستقرّاً انعكس إيجاباً على الأداء، أما أضعف المتوسطات وهي أنه لا يستفيد أعضاء هيئة التدريس من حوافز الاجازة العلمية وأنه لا توجد جدولة للديون السابقة رغم الوعود بتبسيطها وسدادها نتيجة الوقفات والاعتصامات في السنوات السابقة.

جدول (12): ثالثاً إجابات أفراد العينة لعبارات لبعدها جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ت	العبارات الخاصة بجودة الأداء المؤسسي من خلال بعدي التحفيز والتدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
21	لدي الأدوات المناسبة من معارف وخبرة تساعدني على النجاح في أداء عملي	3.63	0.89	73%	مرتفعة	04
22	أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية في حل المشاكل والصعوبات التي تواجهني	3.41	0.90	68%	مرتفعة	08
23	أمتلك مهارات الاتصال والتواصل الفعال مع الطلبة والزملاء والموظفين بالكلية	3.44	0.89	69%	مرتفعة	07

24	زيادة مهاراتي وكفائتي في العمل نتيجة عاملي الحوافز والتدريب	2.43	1.09	49%	منخفضة	12
25	أعمل دائماً على تطوير نفسي واستفيد من التقنيات الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي	3.88	0.88	78%	مرتفعة	02
26	بدخول المنظومة للعمل قلل لك من الأعباء الإدارية ومكن من التفرغ للعمل الأكاديمي	4.12	0.87	82%	مرتفعة	01
27	هناك معايير للجودة للأداء وكذلك مساعدة زملائي لي في الجانب التقني سهل عملي وأدائي	3.31	0.93	66%	متوسطة	11
28	زيادة الانتماء للمؤسسة والولاء نتيجة التحسن في الدخل المعيشي	3.45	0.91	69%	مرتفعة	05
29	دي القدرة للاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	3.33	0.89	67%	متوسطة	10
30	الإدارة الإلكترونية وإحكام أعضاء هيئة التدريس للعمل بها ساعد على تجاوز الكثير من الصعوبات والعقبات	3.81	0.88	76%	مرتفعة	03
31	لدي القدرة على التعامل مع المنظومة وسهل التغيير لتقني من تقليل عدد الشكاوى من الطلبة	3.44	0.90	69%	مرتفعة	06
32	قسم الجودة يقوم بدوره وهناك تعاون بين الأقسام وتدعم الإدارة العليا ذلك	3.40	0.89	68%	مرتفعة	09
	المتوسط العام	3.47	0.86	69%	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج "SPSS" للتحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (12)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس من جودة وتحسن الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة والتي تتراوح بين (2.43) إلى (4.12)، ومن خلال الفقرة السادسة التي تصل بمتوسط قدره (4.12) بنسبة 82% والتي تنص أن بدخول المنظومة للعمل قلل ذلك من الأعباء الإدارية ومكن من التفرغ للعمل الأكاديمي وهي نقلة جيدة وفي الطريق الصحيح لتحسين الأداء المؤسسي وأيضاً الفقرة العاشرة وهو إحكام أعضاء هيئة التدريس للعمل بالمنظومة ساعد على تجاوز

الكثير من الصعوبات وحافظ على وقت الأستاذ والطالب، وأن زيادة القدرة والرفع من المهارة لم يكن التدريب هو السبب في تحسنه ولكن التنسيق بين الأقسام وتعاون أعضاء هيئة التدريس مع إدارة المنظومة التي قدمت الكثير من النصائح والتوضيح لطريقة العمل. دلل الكثير من الصعوبات على أرض الواقع.

الجدول رقم (13) الترتيب التنازلي (من الأعلى إلى الأسفل) لتطبيق أثر التدريب والتحفيز والمهارات الفردية لتحقيق جودة الأداء.

المحور	الترتيب التنازلي لمستوى التوافر (التطبيق)
الفروق الفردية لأداء	3.47
الحوافز	3.26
التدريب	2.99

حيث تلاحظ من خلال الجدول رقم (13) وذلك لتحسين الأداء وجودته للمستوى الفردي وليس المؤسسي جاء الأعلى (3.47) وتأتي الحوافز في المرتبة الثانية (3.26) وأما بعد التدريب المؤسسي جاء أخيراً (2.99) ونلاحظ أن الفروقات الشخصية للمهارات الفردية هي الأكثر توافراً حيث فاقت (3.4) وهو المعدل المقبول للتطبيق أما عنصري التدريب والحوافز المؤسسي لم تصل إلى المستوى المطلوب لتحقيقه.

جدول (14) يوضح نتائج اختبار فرضيات بعدي التدريب والتحفيز والمهارات الفردية الخاصة بجودة الأداء من خلال وجهة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بصرمان المؤسسة الجامعية قيد الدراسة.

المتغير وعلاقته بجودة الأداء	معامل الارتباط R	تحديد معامل التحديد R. square	قيمة F	معامل الانحدار المقدر	الدلالة قيمة sig	القرار
عنصر التدريب	0.522	0.553	33.55	0.604	0.055	غير معنوي
عنصر التحفيز	0.605	0.602	34.42	0.624	0.060	غير معنوي
القدرات والمهارات الفردية للأداء	0.558	0.695	38.11	0.637	0.041	معنوي

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول السابق رقم (14) يتضح الآتي:

- 1- أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمتوسطات إجابات المشاركين في الدراسة أي الدلالة بلغت (0.055) لعنصر التدريب والذي يمثل الفرضية الأولى وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 5% وعلاقته بتحسين جودة الأداء لأعضاء هيئة التدريس وبلغ معامل الارتباط R (0.522) وهذا يدل على أنه غير معنوي التأثير وذلك لأن قيمة المشاهد أكبر من قيمة

(0.05) وهي أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، وكانت قيمة المتوسطات لهذا المتغير (2.99) وهو أصغر من المتوسط المرجح المطلوب (3.40) وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.604) وكانت قيمة (F) المحسوبة هي (33.55) فيما بلغت قيمة التحديد (R^2) باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية لهذا العنصر والتي بلغت (0.553) وكانت نسبة التأثير 55% ذات تأثير ضعيف لم تصل الى 68% المطلوبة للقبول، وهذا يعطي مؤشر على عدم قبول الفرضية الأولى والاتجاه الى الفرضية الصفرية البديلة.

2- أما متوسطات المبحوثين لعنصر التحفيز فكانت تساوي (3.26) وهي قيمة أقل من المتوسط المرجح وبلغت قيمة معلمة الانحدار المقدرة (0.602) للمتغير وهي قيمة موجبة ، قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت قيمته (34.42) وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة لها (0.060) وهي أكبر من قيمة (0.05) وهذا يدل على أنه غير معنوي التأثير، فيما بلغت قيمة التحديد (R^2) باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية لهذا العنصر وهو التحفيز والذي بلغ (0.602) وأنه يؤثر بنسبة ما يقارب 60% وهو تأثير أقل من النسبة المسموح بها وهي 68% وهذا يعني عدم قبول الفرضية الثانية والاتجاه الى الفرضية الصفرية البديلة.

3- أما بالنسبة لقراءات الجدول (14) بالنسبة للمتغير الثالث وهو (مهارات جودة الأداء)) والذي يمثل الفرضية الثالثة حيث كانت قيمة المتوسطات لإجابات المبحوثين الاحتمالية (Sig) هي (0.041) وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 5% وبلغ معامل الارتباط R (0.558) وهذا يدل على أنه معنوي وأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، أما متوسطات المبحوثين لمبدأ المشاركة (3.47) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح، وبلغت قيمة معلمة الانحدار المقدرة (0.637) للمتغير وهي قيمة موجبة، وكانت المعنوية المشاهدة من خلال قيمة (F) المحسوبة (38.11) وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة لها (0.041) وهي أصغر من قيمة (0.05) وهذا يدل على أنها معنوية التأثير، فيما بلغت قيمة التحديد (R^2) باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية لهذا العنصر والذي بلغ (0.695) وأنه يؤثر بنسبة 69% وهو يدل على وجود علاقة إيجابية وهذا يعني قبول الفرضية الثالثة.

4- رابعاً النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج - خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- من الجدول رقم (4) نجد أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت تمثل 69% وهي نسبة أعلى من نسبة الاناث وهي 31%، ومن الجدول (5) أن حملة المؤهل العلمي لدرجة الماجستير ذكور تمثل أعلى نسبة 39% وهو ما موجود بالواقع تليهم دكتوراه

ذكور بنسبة 30% وكانت النسبة الأقل دكتوراه إناث بنسبة 7%. ومن الجدول رقم (6) نجد أن الدرجة العلمية كانت النسبة الأكثر هو درجة محاضر 35.8% تم محاضر مساعد 29.7% تم أستاذ مساعد بنسبة 20.2%، من الجدول (7) سنوات الخبرة كانت الأعلى هي الفئة من (11 إلى 15) سنة كانت نسبتهم 33% وهذا يعطي مؤشر أن الكلية ليست قديمة في التأسيس، وكانت الأقل من 10 سنوات خبرة نسبتهم 27% والنسبة الأقل 10% في الأكثر من 21 سنة عمل، ومن الجدول (8) المستوى الوظيفي كان من يشغل عضو هيئة تدريس فقط بنسبة 73% تم رئيس وحدة 15% تم رئيس قسم 10%. 2- من الجدول رقم (10) أن إجمالي المتوسطات الحسابية للفقرات للمتغير الأول الخاص بالتدريب كان (2.99) وبانحراف معياري إجمالي (0.87) مما يدل أنه هناك اتفاق على إجابات العينة وبنسبة أهمية 60% وهو أقل من المستوى المعتمد بالدراسة، وأن أعلى الفقرات كانت في أن بالتعلم وتعاون الزملاء تزداد المهارات ويتحسن الأداء بمتوسط (4.02) بنسبة 80% تليها الفقرة أن التدريب يرفع الروح المعنوية والثقة بالنفس بمتوسط (3.60) بنسبة 72%، ونجد أنه لا تتم متابعة بعد إتمام الدورات من قسم الجودة ولا تخصص الجامعة ميزانية مستقلة للتدريب وهناك غياب لقسم الشؤون العلمية لمواكبة العملية التدريبية، ولا توجد هناك حوافز تكافئ الجانب التدريبي، ولم تنعكس الدورات السابقة على تحسن المناهج ووسائل تلقيها.

3- من الجدول رقم (11) أن إجمالي المتوسطات الحسابية للفقرات للعامل الثاني الحوافز كان (3.26) وبانحراف معياري (0.85) بنسبة 65% والتي هي أقل من النسبة المعتمدة، حيث كانت أعلى الفقرات بالعبارة أن المرتبات تلعب دوراً إيجابياً في تحسن الأداء وجودته بمتوسط (4.20) بشكل مرتفع جداً، وأنه كلما زادت الحوافز المادية والمعنوية تكون دافع قوي للتميز بالأداء وزيادة الولاء التنظيمي. وأما الشيء السلبي أنه لا تتوفر بيئة مناسبة مادية من توافر الأجهزة والمعدات ومن شبكة الانترنت والسبورة الذكية والمكتبة الالكترونية مزودة بأخر البحوث العلمية والقاعات المهيئة والنظيفة، وعدم الحصول على الديون المستحقة من الاجازة العلمية والعلاوات، وبشكل عام هناك ضعف في جانب الحوافز المادية والمعنوية ولم تصل الى النسبة المعتمدة بالدراسة.

4- من الجدول رقم (12) أن إجمالي المتوسطات الحسابية للفقرات للمتغير التابع جودة الأداء المؤسسي كان (3.47) وبانحراف معياري (0.86) بنسبة 69% حيث كانت أعلى الفقرات بالعبارة السادسة من الجدول بدخول المنظومة للعمل قلل من الأعباء الإدارية ويمكن من التفرغ للعمل الأكاديمي بمتوسط (4.12)، تم الفقرة الخامسة أعمل على تطوير مهاراتي وأستفد من التقنيات ووسائل التواصل الاجتماعي بمتوسط (3.88)، والعمل من خلال المنظومة بالتسجيل الالكتروني والتواصل مع الطلبة ساعد على تجاوز الكثير من الصعوبات والمشاكل.

ولكن الصعوبة في أنه توجد صعوبة في الانتقال والاستجابة السريعة للتغيير من بيئة العمل اليدوي الى بيئة العمل بالمنظومة، وأنه ليس هناك تأثير للتدريب والتحفيز في تطوير المهارات الفردية وكفاءة الأداء، وأنه لولا مساعدة الزملاء لم نستطع القيام بالعمل. 5- أما الجدول (14) فهو يوضح صحة قبول الفرضيات الثلاث من عدمها من دلالة قيمة المعنوية والقرار ومعامل الارتباط وقيمة F وقد سبق توضيحه حيث كان التحسن في مهارات الأداء كان على المستوى الفردي دون الجماعي وهي مجهودات شخصية وليست تحت خطة منتظمة وموسوعة مسبقة.

7- مستوى التدريب الحالي لا يواكب التطورات الحديثة ويفتقر الى الربط بين المتطلبات والواقع الحالي وهذه من ضمن خانة الملاحظات المرفقة بالاستبيان وهي الدورة التي تحتاجها، فكانت تنمية المهارات التدريسية، التواصل التقني، التحليل الإحصائي، اللغات. 8- يواجه أعضاء هيئة التدريس نقصاً في الحوافز وضعفاً في الربط بين التدريب والترقيات الوظيفية مما يؤثر سلباً على دافعيتهم بالانخراط في البرامج التدريبية.

ثانياً- التوصيات :

- 1- دعم الجامعات لبرامج التدريب والتحفيز ووضع الخطط لذلك، وجزء من هذا الخلل يرجع الى ضعف الإدارات المختصة بهذا الجانب على مستوى الإدارة الجامعية وعدم تأهيلها.
- 2- تخصيص الجامعة لميزانية واضحة وشفافة لعنصر التدريب للاستثمار الموجه للعنصر البشري والذي سوف ينعكس على العملية التعليمية برمتها، وايضاً من خلال التحفيز للتميزين في هذا الجانب وهذا أيضاً سيكون له أثره على سوق العمل والنشاط الاقتصادي للبلد.
- 3- توفير قاعات دراسية ومعامل ومكتبات تتوفر بها أحدث البحوث العلمية وتوفير شبكة الانترنت بالكليات والانتقال الى الإدارة الالكترونية، وتوفير بيئة علمية مناسبة بدل صرف الميزانيات والأموال في مهمات وسفريات ومكافآت في غير محلها.
- 4- تنظيم دورات وورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساعدة في العلوم التخصصية، وربطهم بالجامعات وبالمراكز البحثية من خلال اشتراك الوزارة بالمكتبات والمجلات الالكترونية العالمية.
- 5- نوصي بإنشاء وحدة في إدارة الجامعة تسمى التأهيل التكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بموضوع الذكاء الاصطناعي ومحو الأمية في هذا الجانب وهذا موجود في الجامعات الليبية القريبة منها مثل جامعة الزاوية.

- 6- رسم خطة واضحة طويلة الأمد تتضمن اهداف واضحة للتدريب والتحفيز مع رؤية استراتيجية لوزارة التعليم العالي لتحسين جودة الاداء لعضو هيئة التدريس.
- 7- ربط جانب التدريب المهني والاحتياجات التدريسية بالتعينات للجدد والترقيات الوظيفية للقارين الى جانب البحوث العلمية، حتى لا يتم التعيين أو الترقية الا بعد الحصول على شهادات تدريبية معتمدة من جهات رسمية.

المراجع:

1. – أبو شيخة، نادر أحمد (2000)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص (23).
2. إدريس عبد الله الزعزي (2024)، "الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية"، جامعة تعز، مجلة البحوث، العدد 39، ص (327).
3. الخليفة، وعلى الشغالي (2019)، "بيئة العمل الداعمة وإنتاجية الموظفين"، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص (19).
4. (العربي، وفاطمة (2020)، "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، دبي، الامارات، ص (79).
5. الغزاوي، نجم عبد الله، جواد عباس حسين (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص (335).
6. العمري، خالد، (2018)، برنامج التدريب وتأثيره على أداء العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص (12-13).
7. امال بوزقاطة، أثر التدريب على أداء العاملين، بسكرة، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاريه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، (2019/2018).
8. حسن أحمد الطعاني (2017)، التدريب والإدارة المعاصرة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص (19).
9. خالد قاسم، سليم كحيل (2020)، " دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري"، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص (55).
10. ربابعة، علي محمد (2003)، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص (50).
11. دليل جامعة مصراتة (2014)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مصراتة، ليبيا.

12. صالح محمد الجيلاني سالم (2022)، "التدريب وانعكاسه على أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية (دراسة ميدانية)". مجلة القرطاس، العدد السادس عشر، ص ص (16-18).
13. طارق أحمد محمد العاتي (2023)، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد التقنية العليا وأثره على الأداء الوظيفي، المجلد الثاني، العدد الثالث، (يوليو-سبتمبر).
14. عبد الناصر محمد رشاد، أمل سعيد حباكة (2017)، "تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية"، العدد 16 ديسمبر، ص (21).
15. عبد الله حسين جوهر (2011)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، ص ص (109-110).
16. عمرو، الختالي، يحي (2024)، تحسين جودة التدريب في مؤسسات التعليم التقني العالي بليبيا: تحديات وإستراتيجيات، المؤتمر الليبي للعلوم التطبيقية والهندسية دورته الثانية 30-10-2024.
17. فاطمة عبد الله الشهراني (2021)، إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، عدد 21، يناير، ص (375).
18. فاطمة عبد الله الشهراني (2021)، إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، عدد 21، يناير، ص (375).
19. فطيمة زهرة بن داني، دور التدريب في تحسين أداء الوظيفي، بسكرة، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاريه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. 2020/2019.
20. محمود عبد الفتاح رضوان (2013)، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر: الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص (9).
21. مصطفى يوسف الكافي (2016)، إدارة الأداء، دار حامد لنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص (68-69).
22. نسيمه الحجي، (2017)، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة قلالة، الجزائر، ص ص (83-91).
23. نعتان، مروان ابراهيم (2019)، الانتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تلمسان، مجلة الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، المجلد [12]، العدد 4، ص ص (31-44).
24. هاشم حمدي (2013)، "رضاء التدريب الإداري المفاهيم والأساليب"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، ص ص (79-83).