



التدريب وانعكاسه على أداء أعضاء هيئة التدريس  
بكلية التربية جامعة الزاوية  
(دراسة ميدانية)  
د. محمد الجيلاني سالم صالح - كلية التربية - جامعة الزاوية.

## مقدمة:

يعد التدريب أحد أهم العوامل المهمة في تطوير وتحسين مستوى أداء عضو هيئة التدريس من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنفصه، 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. ولهذا يمثل التدريب أهمية قصوى (في إطار علم الاجتماع التنظيمي) بوصفه عنصرا رئيسيا في عملية التنمية الاجتماعية، ولذلك فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن عضو هيئة التدريس من تأدية عمله بالشكل المطلوب، فالتدريب هو النشاط الذي توليه المؤسسة التعليمية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين فيها، ومن خلاله يزودهم بالمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجيات المؤسسة التعليمية في البيئة. فطبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أو تعليمية، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين فيها مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين فيها في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم هذه المؤسسات باختبار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعدادهم وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم.

من هنا أدركت المؤسسات الناجحة أن جميع أهدافها واستراتيجياتها تتوقف على فاعلية وكفاءة أداء مواردها البشرية، وأصبحت عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمثل مدخلا ضروريا لبناء العملية التدريبية.

## أولاً - مشكلة البحث:

تلعب الجامعات والمؤسسات التعليمية دوراً رئيسياً في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني ، وبالتالي فإنها تحتاج لمواكبة هذا التقدم بأن تعمل على تهيئة الجو المناسب للعاملين بها والحرص على رفع مستوياتهم المعرفية ، وقدراتهم الأدائية للوصول بهم إلى أعلى مستويات الكفاءة ، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة ، التي تهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية ، وبما يعود بالنفع على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين فيها الأمر الذي يتطلب من المؤسسات التعليمية العناية بوظيفة التدريب وإنشاء الإدارات أو المراكز التدريبية التي تعمل على رفع مستويات القدرة والمهارة لدى العاملين فيها .

يجب على الكوادر الإدارية القيام بعملها على أكمل وجه، وأن تستكمل إجراءات ومتطلبات الكادر الأكاديمي حتى يتفرغ لعمله الأساسي الذي يتجسد بالمهام الرئيسية الثلاث لعضو هيئة التدريس (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وعدم تضييع وقته لاستكمال أوراق وإجراءات روتينية في دوائر الجامعة الأكاديمية والإدارية.

إن رفع مستوى استجابة الكادر الأكاديمي والإداري لمتطلبات العملية التعليمية وما يتبعها من مختبرات ومكتبات ومراكز بحوث والتحضير للندوات والمؤتمرات وورش العمل هو الدور الريادي الذي يجب أن تقوم به الجامعة في خدمة بيئتها الداخلية والخارجية وخدمة المجتمع ومواكبة المستجدات على الواقع العملي أسوة بمثيلاتها من الجامعات العصرية، والقيام بالدور المناط بها على أكمل وجه من خلال الاستغلال الأمثل للجهد والوقت والتكلفة.

ومن خلال ما تم ملاحظته أن هناك فجوة ما بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي خاصة فيما يتعلق بتسهيل مهام أعضاء هيئة التدريس وتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها وفي تسهيل متطلبات وإجراءات الكادر الأكاديمي من أجل تحقيق رسالة الجامعة وغايتها ولذلك تحتاج إلى عملية تحسين وتطوير في قدرات ومهارات العاملين فيها من أجل تمكين الكادر التعليمي من إنجاز مهامه بفعالية وكفاءة.

## ثانياً - تساؤلات البحث:

- 1- ما مستوى التدريب الذي تلقاه أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية؟
- 2- ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (النوع، سنوات الخبرة، التدريب) ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية؟

### ثالثا – أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في مجالين:

#### الأهمية العلمية:

1- إبراز علاقة التدريب بأداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وما يطلبه من احتياجات وبرامج تدريبية مناسبة.

2- التدريب أساس التعلم وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم للقيام بالأعمال الموجهة إليهم خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي له تأثير كبير على متطلبات الوظائف والمهام.

3- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل بالمؤسسة، كما يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

#### الأهمية العملية:

1- تتمثل في الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتمادا على نتائج البحث والتي يؤمل أن يستفيد منها القطاع الحكومي، واستكمال الجهود العلمية المبذولة في تدريب أعضاء هيئة التدريس.

2- محاولة الاطلاع على نتائج البحث قد يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق استراتيجيات التدريب وتزويدهم بأهم المعوقات التي تواجه تطبيق التدريب، ومساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحسين وتطوير أدائهم.

### رابعا – أهداف البحث:

1- التعرف على مستوى التدريب الذي تلقاه أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية.

2- التعرف على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية.

3- البحث عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (النوع، سنوات الخبرة، التدريب) ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية.

### خامسا – مفاهيم البحث:

تكتسب عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في عملية البحث؛ لأنه عن طريقها يمكن إزالة الكثير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث وللقارئ معا، فتعريف

المفاهيم من الخطوات الأساسية في أي بحث ولذلك فقد تم تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية لموضوع البحث على النحو الآتي:

**1-الأداء " the performance "**: يعتبر الأداء السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (1).

**2-الأداء الوظيفي " Functionality "**: هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة، واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما تؤثر البيئة في المؤسسات وأهدافها (2).

**ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً:** بأنه الإنجاز الذي يقدمه عضو هيئة التدريس بناءً على توقعات الدور ومتطلبات المكانة الوظيفية التي يشغلها بالمؤسسة التعليمية.

**3-التدريب " Training "**: هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها (3).

**4-المتدربون " Apprentices "**: هم العناصر المستفيدة من التدريب والذين يجري عليهم التدريب (4).

**5-المدرّبون " Coaches "**: هم الأشخاص الذين يقومون بنقل المعرفة وإكساب المهارات للمتدربين.

## الإطار النظري

### **المحور الأول -التدريب:**

#### **1-ماهية التدريب:**

يعتبر التدريب الوسيلة الأساسية بالنسبة لإدارة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية وهو من المهام الرئيسية في أي مؤسسة، ويتعامل مع غيره من الأنشطة لتوفير قوى بشرية ملائمة كما وكيفا وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة.

**يقصد بالتدريب:** العملية المخططة المستمرة الخاصة بإكساب العامل المهارات والمعرفة وأنماط السلوك المرغوب فيها التي تحسن أداء العامل وتزيد فاعلية المنظمة (5).

**ويعرف بأنه:** ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك (6).

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن التدريب لا يشمل التدريب فقط على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات المهنية المتعلقة بوظائفهم ولكن يتضمن تعويد العامل على ممارسة سلوكيات معينة تتفق مع أهداف المنظمة، وهو -أيضا- عملية مستمرة باستمرار وبقاء المنظمة.

كما أن التدريب بمفهومه السابق يختلف عن التعليم الذي يهتم أساسا بالإعداد العام للفرد، وتهيئته من أجل خدمة المجتمع على فترات زمنية طويلة من خلال برامج تدريبية رسمية.

## 2- أهمية التدريب:

لقد أثبتت المنظمات المفهوم العلمي للتدريب من خلال نظام متكامل يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطط والبرامج وتنفيذها ومتابعة وتقييم الأنشطة التدريبية، فإن ذلك يعود بكثير من المزايا على هذه المنظمة وهو ما يسمح بإعطاء أهمية التدريب وذلك على النحو التالي:

-زيادة إنتاجية العامل حيث تقترن الزيادة في الإنتاجية مع ما يحصل عليه العامل من معارف ومهارات فنية وسلوكية جديدة تعينه على زيادة إنتاجيته.

-رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة مستوى رضاه الوظيفي من خلال ما يكتسبه من ثقة في أدائه لعمله وبالتالي يشعر العامل بمزيد من الأمان والاستقرار الوظيفي باكتسابه مهارات ومعارف جديدة.

-التدريب المناسب أي المرتبط باحتياجات العامل والمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى الإشراف إلى حد أدنى.

-التدريب يؤدي -أيضا- إلى تخفيض معدلات حوادث وإصابات العمل حيث أنه يقلل من نقاط الضعف خاصة من الناحية الفنية.

-التدريب يحقق مزيدا من المرونة في استخدام الموارد البشرية من قبل المنظمة، وتعني المرونة إمكانية استخدام العامل في أكثر من وظيفة والعمل في أكثر من قسم لمواجهة العجز في بعض التخصصات والأقسام.

-التدريب يحقق مزيدا من الاستقرار في العمالة وبالتالي الاستقرار التنظيمي الذي نقصد به قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمواردها البشرية مع معدلات دنيا من معدلات دوران العمل.

-التدريب الفعال يؤدي إلى زيادة القدرات المهنية للمنظمة والتكيف مع البيئة المحيطة (7).

في ضوء ما سبق يمكن القول: أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على عمله، المالك لناصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطرة.

### 3-أنواع التدريب:

#### أ-التدريب من حيث المكان:

-تدريب داخل المنظمة.

-تدريب خارج المنظمة (جهة خارجية).

#### ب-التدريب من حيث التفرغ:

-أثناء العمل.

- خارج موقع العمل.

#### ج-التدريب من حيث الوقت:

1-تدريب قبل بداية العمل:

- تقديم العامل لعمله عند تعيينه لأول مرة.

-تعريف العامل الجديد بما تتوقعه منه الإدارة أو القسم الذي يعمل به.

-تدريب العامل على النواحي المهنية المتعلقة بوظيفته.

2-التدريب المستمر للعاملين بالمنظمة من أجل تنمية قدراتهم وتطوير سلوكهم من أجل

التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (تنشيطي، تخصصي، متقدم، في).

3-برامج التنمية الإدارية الموجهة للمديرين من أجل إكسابهم معارف ومهارات جديدة

في القيادة والاتصالات والتخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي وتشخيص وحل

المشكلات (قيادي) (8).

### المحور الثاني-الأداء الوظيفي:

1-ماهية الأداء الوظيفي: ينظر الاتجاه القديم للأداء على أنه من أهم الموضوعات التي

تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع

والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى

على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على

تطور الدخل القومي فيها.

ولهذا كان الاهتمام بالأداء منذ القدم فقد كان " لتايلور" الفضل في الدراسة الدقيقة

للحركات التي يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها

وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل

الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها (9).

أما الاتجاه الحديث للأداء الوظيفي نجده يرى أن المؤسسات تواجه تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل والأناجح إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء (10).

مما سبق نلاحظ أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفق لتطورات المحيط الاجتماعي.

**2- أهمية الأداء الوظيفي :** يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً ، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي : مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التمييز ، ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء به (11).

مما سبق نستنتج إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

**3- عناصر الأداء:** للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:

**أ-الموظف وكفاءته:** وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات

وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.

**ب- العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء (12).

**ج- البيئة التنظيمية ومركباتها:** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه ومورده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (13).

#### 4- محددات الأداء الوظيفي: يمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي في الآتي:

**أ- الجهد:** يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

**ب- القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

**ج- إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه (14).

#### 5- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

ينأثر أداء الفرد بجملة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، وكذلك العوامل الفيزيائية المتمثلة في (التهدية والإضاءة)، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي بعضها الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء، بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه.

وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:

**1-العوامل الخارجية:** تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم العوامل:

**أ-ظروف العمل المادية:** تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأدائه الوظيفي، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح.

**ب-العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور في أداء الأفراد، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

**ج-العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجاربها وتورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

**2-العوامل الذاتية:** وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهي على النحو التالي:

**أ-القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

**-قدرات فطرية أو موروثة:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر وشخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

**-القدرات المكتسبة:** يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

**ب-الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل (15).

مما سبق يتضح أن العوامل التي تم التطرق لها سابقا تتفاعل فيما بينها ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد ، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء ، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض ، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل ، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته ، ورغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء ، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل ، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما ، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثبيطه ، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض ، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويتين ، إلا أن عمله غير مهم له ، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل .

### المحور الثالث -الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث:

تعتبر مرحلة مراجعة الدراسات السابقة من مراحل البحث العلمي ذات الأهمية لتوفير الإجابات العلمية لبعض الأسئلة التي تعد أساسية في وضع الدراسات السابقة الحالية في مكانها الملائم في إطار التراكم المعرفي ،وتوفر للباحث إمكانية توجيه جهوده العلمية بالبداية من حيث انتهى منه غيره من خلال تحديد ما تم بحثه وما لم يبحث بعد من جوانب مشكلة البحث ، كما أن الدراسات السابقة تنجز في إطار مراجعة نقدية ، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والأساليب والمناهج العلمية التي استخدمت في تلك الدراسات .

**1-دراسة:** عبد المنعم موسى القرالة ، بعنوان : أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية ، 2018م<sup>(16)</sup> ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الإحصاء الجوية الأردنية ، وبيان مدى إمكانية تطبيق استراتيجية التدريب في دائرة الإحصاء الجوية الأردنية ، وتكونت عينة الدراسة من (54) موظفا من العاملين في دائرة الإحصاء الجوية ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة .

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية :  
-أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها جاء بدرجة متوسطة .  
-أن مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الإرساد الجوية مرتفعا .  
-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الإرساد الجوية .

**2- دراسة:** علاء الدين سكساف ، بعنوان : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، بسكرة ، 2017م<sup>(17)</sup> . وهدفت الدراسة إلى إبراز دور التدريب بأبعاده المتمثلة في (الأثر والتعيين ، الاحتياجات التدريبية ، البرامج التدريبية) في تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونغاز بسكرة ، وكذلك إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (60) موظف ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة .  
وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

-وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية .  
-وجود علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية ، وتضعف في البرامج التدريبية .  
-لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية .

**3- دراسة :** عائدة عبدالعزيز علي نعمان ، بعنوان : علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، جامعة تغز ، 2008م<sup>(18)</sup> . وهدفت الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية ، اختيار المتدربين ، تصميم الدورات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية) ، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دورا هاما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب ، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفا وموظفة ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارات الوسطى) ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة .  
وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

-أن مستوى أداء العاملين في الإدارة الوسطى جاء بدرجة متوسطة .

-ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية .

-أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين ، كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية .

-أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى .

**4- دراسة :** عادل سليم فطيس ، بعنوان : تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم ، ليبيا ، 2004م<sup>(19)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم ، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين ، وتكونت عينة الدراسة من (257) موظفا وموظفة ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة . وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

-أن أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالا نظرا لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة .  
-عدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية .

-ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثناء وبعد التنفيذ .

**5- دراسة :** هدية منصور خليفة أبو قفة ، بعنوان : أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية ، 2003م<sup>(20)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين وصف وتوصيف الوظائف ونتائج البرامج التدريبية السابقة ، ومدى تطبيق الأساليب العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية ، والوقوف على الصعوبات التي تؤثر على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، ولفت انتباه المسؤولين والقائمين على التدريب إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بما ينعكس على معارف ومهارات المتدربين وتحسين الأداء ، وتكونت عينة الدراسة من (670) متدربا من العاملين في المصارف الليبية الذين شاركوا في برامج تدريبية سابقة ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة .

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- أن هناك وعياً لأهمية التدريب كونه نشاط مهم وجاد وأنه يساهم في تغيير الاتجاهات السلوكية إيجابية بهدف رفع مستوى الأداء وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب الوصول إليه .

- أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لم تقم على أساس علمي دقيق مما أدى إلى عدم تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها .

- أن أسلوب العلاقات الشخصية عند الترشيح لدورات خارج الدولة وأسلوب الأولوية والترتيب (الأسلوب التقليدي) هما المتبعان .

**تعقيب عام:**

تم عرض هذه الدراسات لعلاقتها بشكل مباشر بموضوع البحث ، فبعضها ركز على الأثر أو الدور أو العلاقة بين البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية ، وأخرى تناولت تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم ، مع اختلاف في مجتمع البحث ، منهم من طبقها على دائرة الإرساد الجوية الأردنية ، أو على مجمع سونلغاز بسكرة ، وكذلك على الإدارة الوسطى بجامعة تعز ، وأيضا على المصارف التجارية الليبية واستخدمت عينات بحجوم مختلفة ، واتفقت هذه الدراسات مع البحث الحالي في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدامها الاستبيان كأداة جمع البيانات ، وتوصلت إلى نتائج مهمة دعمت هذا البحث من حيث الاتفاق والاختلاف ، وأن أهم ما يميز هذا البحث عن غيره هو تناوله التدريب وانعكاسه على أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية.

#### **المحور الرابع - الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية :**

**1-منهج البحث :** يعد المسح الاجتماعي من أكثر الطرق تماشياً وملائمة واستخداماً لهذا النوع من الدراسات الوصفية ، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها ، كما أن الباحثين عادة ما يلجئون إلى إجراء مسح بالعينة للمجتمع الأصلي للبحث ، للخروج بنتائج يمكن أن تفيد في فهم صحيح للظاهرة المدروسة .

**2-مجتمع البحث وعينته :** اشتمل مجتمع البحث وعينته على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الزاوية والبالغ عددهم (60) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وذلك حسب إحصائية 2021م .

**الدراسة الاستطلاعية:** تكونت من (20) عضو هيئة التدريس ، وذلك لتقنين أداة البحث من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة.  
**الخصائص العامة لمجتمع البحث:**

**جدول رقم (1) يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب متغير النوع**

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	36.7
أنثى	38	63.3
المجموع	60	100.0

من البيانات الواردة بالجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة (63.3%) من مجموع أفراد العينة هن من الإناث ، ونسبة (36.7%) هم من الذكور .

**جدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب العمر**

العمر	التكرار	النسبة المئوية
39-30 سنة	20	33.3
49-40 سنة	24	40.0
50 سنة فأكثر	16	26.7
المجموع	60	100.0

من البيانات الواردة بالجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة (40.0%) من مجموع أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين (40-49 سنة) ، تليها نسبة (33.3%) من مجموع أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين (30-39 سنة) ، ونسبة (26.7%) من العينة أعمارهم من (50 سنة فأكثر).

**جدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب التخصص**

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم إنسانية	34	56.7
علوم تطبيقية	26	43.3
المجموع	60	100.0

من البيانات الواردة بالجدول رقم (3) نلاحظ أن نسبة (56.7%) من مجموع أفراد عينة البحث تخصصهم علوم إنسانية ، ونسبة (43.3%) من العينة تخصصهم علوم تطبيقية.

**جدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة**

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	22	36.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	33.3
من 15 سنة فأكثر	18	30.0
المجموع	60	100.0

من البيانات الواردة بالجدول رقم (4) نلاحظ أن نسبة (36.7%) من مجموع أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) ، ونسبة (33.3%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) ، ونسبة (30.0%) من العينة سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر).

### جدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
محاضر مساعد	18	30.0
محاضر	34	56.7
أستاذ مساعد	4	6.7
أستاذ مشارك	2	3.3
أستاذ	2	3.3
المجموع	60	100.0

من البيانات الواردة بالجدول رقم (5) نلاحظ أن نسبة (56.7%) من مجموع أفراد عينة البحث درجتهم العلمية (محاضر) ، ونسبة (30.0%) من أفراد عينة البحث درجتهم العلمية (محاضر مساعد) ، ونسبة (6.7%) من العينة درجتهم العلمية (أستاذ مساعد) ، وبنفس النسبة (3.3%) من العينة درجتهم العلمية (أستاذ مشارك ، أستاذ).

### 3-حدود البحث :

أ-الحدود النظرية : يستند هذا البحث على مقارنة المدرسة السلوكية من خلال فكرة محورية مفادها: أن الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس يتشكل ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة (الجامعة) وما بها من ضوابط ومعايير وثقافة تنظيمية باعتبار أن سلوكيات أعضاء هيئة التدريس وأدائهم يتوقف على ما يجري داخل المؤسسة الجامعية .

ب-الحدود المنهجية : ينتمي البحث إلى البحوث الوصفية التحليلية الذي يعتمد على المنهج الوصفي بإستخدام أسلوب المسح الاجتماعي من أكثر الطرق تماشياً وملائمة واستخداماً لهذا النوع من البحوث، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها .

4. أداة البحث : بعد الاطلاع على الأدب السوسولوجي في مجال علم اجتماع التنظيم والدراسات السابقة ، تم بناء استبيان التدريب وانعكاسه على أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية.

## 5. صدق الأداة :

## أ. صدق المحكمين :

أعد الإستبيان بصورته الأولى ، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين متخصصين في مجال المعرفة ، وتم إجراء التعديلات اللازمة من حيث حذف أو إضافة أو تعديل ، فأصبح عدد فقرات الإستبيان التدريب وانعكاسه على أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية ككل (16) فقرة ، موزعة على بعدين بعد التدريب و اشتمل على (9) فقرات ، وبعد الأداء الوظيفي واشتمل على (7) فقرات ، علما بأن بدائل الإجابة عن فقراته تنحصر في (نعم ، أحيانا ، لا) .

## ب. صدق الاتساق الداخلي :

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون

## جدول (6) ارتباط فقرات التدريب بالدرجة الكلية

البعد	عدد الفقرات	الارتباط
التدريب	9	**0.839

يتضح من بيانات الواردة بالجدول رقم (6) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات التدريب والدرجة الكلية كانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس التدريب ، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق .

## جدول (7) ارتباط فقرات استبيان أداء أعضاء هيئة التدريس بالدرجة الكلية

البعد	عدد الفقرات	الارتباط
أداء أعضاء هيئة التدريس	7	**0.815

يتضح من بيانات الواردة بالجدول رقم (7) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات أداء أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية كانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس أداء أعضاء هيئة التدريس ، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق .

## 6. ثبات الإستبيان :

- تم حساب ثبات الإستبيان باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ .

**جدول (8) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لفقرات التدريب والدرجة الكلية**

البيد	عدد الفقرات	معامل الثبات
التدريب	9	0.870

يتضح من الجدول (8) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.870) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها .

**جدول (9) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للفقرات والدرجة الكلية**

البيد	عدد الفقرات	معامل الثبات
أداء أعضاء هيئة التدريس	7	0.871

يتضح من الجدول (9) أن جميع قيم معاملات الثبات لفقرات أداء أعضاء هيئة التدريس عالية ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.871) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها .

**7. التصميم والمعالجة الإحصائية للبيانات :**

ولإعادة ترميز الاستبيان فقد وزعت الدرجات من 1- 3 على النحو التالي :

تعطى الدرجة (3) للاستجابة (نعم) .

تعطى الدرجة (2) للاستجابة (أحياناً) .

تعطى الدرجة (1) للاستجابة (لا) .

ولأغراض التحليل الإحصائي ، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون ، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ ، واختبار (ت) ، واختبار (أنوفا) للبحث عن الفروق بين المتغيرات .

**عرض النتائج وتفسيرها :**

نتائج التساؤل الأول : ما مستوى التدريب الذي تلقاه أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية ؟

**جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة في بعد التدريب.**

ر. م	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها .	1.8333	0.69298	7	متوسطة
2-	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف الهيئة التدريسية .	2.5833	0.64550	4	مرتفعة
3-	تشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب .	2.5000	0.65094	6	مرتفعة
4-	يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء الهيئة التدريسية .	2.6333	0.55132	3	مرتفعة
5-	تساعد البرامج التدريبية في الاستقرار الوظيفي .	2.5333	0.59565	5	مرتفعة
6-	تقوم بأداء وظيفتك بسهولة وفي وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية .	2.8000	0.48011	1	مرتفعة
7-	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية	2.7000	0.53043	2	مرتفعة
8-	يوجد تواصل فعال بين المدربين وأعضاء هيئة التدريس خلال فترة التدريب.	2.5000	0.65094	6	مرتفعة
9-	حصولك على ترقية تشجعك كثيرا على أداء عملك بكفاءة .	2.8000	0.48011	1	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن الفقرتين (6 ، 9) والتي تنص على (تقوم بأداء وظيفتك بسهولة وفي وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية ، حصولك على ترقية تشجعك كثيرا على أداء عملك بكفاءة ) احتلت المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.8000) وانحراف معياري (0.48011) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة رقم (7) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.7000) وانحراف معياري (0.53043) وهي تنص على (يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية) ، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة (4) بمتوسط حسابي (2.6333) وانحراف معياري (0.55132) وهي تنص على (يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء الهيئة التدريسية) .

**بشكل عام:** ولكي يظل عضو هيئة التدريس على اطلاع وإمام بأخر ما توصل إليه العلم والبحث العلمي في مجال تخصصه ، تلجأ المؤسسات التعليمية إلى إنشاء قسم لمتابعة تطور أعضاء هيئة التدريس وتلبية احتياجاتهم التدريبية التي تؤدي إلى تحقيق

الإنجاز الجيد في العمل ، وذلك من خلال التحاقهم بالبرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم حسب تخصصاتهم ومجالات عملهم.

التدريب المستمر يبقى عضو هيئة التدريس على اتصال دائم بالتطورات العلمية في مختلف المجالات التي تهتمه ويساعده على تطوير نفسه في المجال الذي يعمل فيه ، لذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية ، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي العنصر الأساسي والهيكلية في صناعة التدريب ، والتي تركز عليها جميع ركائز العملية التدريبية في تنمية الموارد البشرية ، وقد يتجاهل بعض المسؤولين الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالرغم من إيمانهم الكامل بأهميتها ، وذلك بسبب صعوبة عملية تحديد تلك الاحتياجات والوقت والتكاليف ، بالإضافة إلى تخوف الإدارة من بعض الارتباك والخلل النفسي والوظيفي الذي قد يحدث خلال فترة تحديد الاحتياجات التدريبية والدراسات المتعلقة بها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (هدية أبوقفة ، 2003م) والتي ترى بأن هناك وعياً لأهمية التدريب كونه نشاط مهم وجاد ويسهم في تغيير الاتجاهات السلوكية إيجابية بهدف رفع مستوى الأداء وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب الوصول إليه. وتتفق مع دراسة (عبدالمعنى القرالة ، 2018م) والتي توصلت أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعاها جاء بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة (عائدة نعمان ، 2008م) والتي ترى بضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية ، وأن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين ، كما أن الوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية. وتختلف أيضاً مع دراسة (عادل فطيس ، 2004م) والتي توصلت نتائجها إلى أن أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة ، وعدم تساوي الفرص بالالتحاق في الدورات التدريبية ، وكذلك ضعف عملية تقييم البرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثناء وبعد التنفيذ.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل الفقرات شيوعاً لدى الباحثين هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها) فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.8333) وانحراف المعياري (0.69298) ، ويليهما الفقرتين (3 ، 8) والتي تنص على (تشعر بزيادة مستوى النشاط

والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب ، يوجد تواصل فعال بين المدربين وأعضاء هيئة التدريس خلال فترة التدريب ( بنفس المتوسط الحسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.65094) فقد جاءت بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها لدى المبحوثين ، والفقرة (5) والتي تنص على (تساعد البرامج التدريبية في الاستقرار الوظيفي) جاءت هي الأخرى بدرجة مرتفعة من حيث شيوعها لدى المبحوثين بمتوسط حسابي (2.5333) وانحراف معياري (0.59565).

**نتائج التساؤل الثاني : ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية؟**

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية .

ر. م	أداء أعضاء هيئة التدريس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	تقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة منك بكفاءة وفعالية .	2.5833	0.64550	2	مرتفعة
2-	تلتزم بوقت المحاضرات وتستغله بشكل فعلي .	2.3667	0.82270	4	مرتفعة
3-	تبدل الجهد الكافي لإنجاز أعمالك في الوقت المحدد .	2.5000	0.65094	3	مرتفعة
4-	لديك القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها .	2.0000	0.82339	7	متوسطة
5-	تلتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك .	2.6333	0.55132	1	مرتفعة
6-	تطبق طرق ومناهج تدريس حديثة .	2.2500	0.83615	5	متوسطة
7-	تحرص على حضور ورش عمل تطوير وتدريب أداء أعضاء هيئة التدريس .	2.1667	0.69298	6	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن الفقرة (5) والتي تنص على (تلتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6333) وانحراف معياري (0.55132) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة رقم (1) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5833) وانحراف معياري (0.64550) وهي تنص على (تقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة منك بكفاءة وفعالية) ، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة (3) بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.65094) وهي تنص على (تبدل الجهد الكافي لإنجاز أعمالك في الوقت المحدد) .

ويرجع ذلك إلى أهمية عناصر العملية التدريسية وتأثيرها الواضح على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية ، وإن كانت بعض هذه العناصر أقل

فاعلية من غيرها ، وبالتالي لا بد من الاهتمام بها ، لجميع عناصر العملية التدريبية من أجل التأثير على هذه العناصر على أداء أعضاء هيئة التدريس بحيث يتم إعداد العملية التدريبية بطريقة الشمولية ، والهدف الرئيسي من التدريب هو تغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ورفع مستوى الأداء الفردي وتطوير مهاراته ومعارفه واتجاهاته فيما يتعلق بأدائه في مجال العمل ، من أجل الوصول إلى علاقة إيجابية تعتمد على تحقيق أهداف المنظمة والأهداف التي يطمح إليها عضو هيئة التدريس.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عائدة نعمان ، 2008م) والتي ترى أن مستوى أداء العاملين في الإدارة الوسطى جاء بدرجة متوسطة . بينما جاء مرتفعا في دراسة (عبدالمعظم القرالة ، 2018م).

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل الفقرات شيوعا لدى المبحوثين هي الفقرة رقم (4) والتي تنص على (لديك القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها) فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.0000) وانحراف المعياري (0.82339) ، ويليهما الفقرة (7) والتي تنص على (تحرص على حضور ورش عمل تطوير وتدريب أداء أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (2.1667) وانحراف معياري (0.69298) فقد جاءت بدرجة متوسطة من حيث أهميتها لدى المبحوثين ، والفقرة (6) والتي تنص على (تطبق طرق ومناهج تدريس حديثة) جاءت هي الأخرى بدرجة متوسطة من حيث شيوعها لدى المبحوثين بمتوسط حسابي (2.2500) وانحراف معياري (0.83615).

نتائج التساؤل الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية تعزى لمتغيرات (النوع ، سنوات الخبرة ، التدريب) ؟

جدول (12) يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير النوع ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية

البعده	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس	ذكر	22	20.8182	0.58849	7.309	0.000
	أنثى	38	14.0000	4.33714	9.540	0.000

يتضح من الجدول رقم (12) أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطا حسابيا (20.8182) ، أكبر من أفراد عينة البحث الإناث (14.0000) على مقياس مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية.

ويتضح من الجدول (12) أن قيمة اختبار (ت) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000) ، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع و مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية ، لصالح الذكور. وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور هم الذين يتولون العملية التدريسية واختيار المتدربين ، وهنا تلعب الوساطة والمحسوبية في عملية الاختيار ، وبذلك كانت فرصة اختيار المتدربين الذكور أكبر من الإناث ، أو أن الذكور أكثر تفرغا من الإناث في القيام بالعملية التدريسية ، على اعتبار الإناث لديهن مسؤولياتهن الأسرية إلى جانب مهنة التدريس وبذلك لم يتوفر لديهن الوقت المكافئ للالتحاق بالدورات التدريبية لكي يتحسن أدائهن.

**جدول (13) يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمتغير سنوات الخبرة ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية .**

مستوى الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق	البعد
0.000	245.026	605.116	2	1210.233	بين الجامعات	مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس
		2.470	57	140.767	داخل الجامعات	
			59	1351.000	المجموع الكلي	

من بيانات الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بلغت (245.026) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000) ، وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين مختلف فئات سنوات الخبرة ومقياس مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس .

**جدول (14) يبين أقل فرق معنوي لمتغير سنوات الخبرة ومقياس أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية .**

احتمال الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطين (ل-1)	(ل) سنوات الخبرة	(1) سنوات الخبرة
.000	.48552	3.16818*	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	أقل من 10 سنوات
.000	.49945	10.87374*	من 15 سنة فأكثر	
.000	.48552	3.16818*	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
.000	.51057	7.70556*	من 15 سنة فأكثر	
.000	.49945	10.87374*	أقل من 10 سنوات	من 15 سنة فأكثر
.000	.51057	7.70556 *	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	

يبين الجدول (14) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الفئة الأولى (أقل من 10 سنوات) والفئة الثانية (من 15 سنة فأكثر) لصالح (الفئة الثانية) . وبما أن الفروق سالبة فهذا يعني أن أفراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) مستوى أدائهم عالي أكثر من أفراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) . يمكن تفسير ذلك أن أفراد العينة لديهم وعي عام بأهمية الالتحاق بالدورات التدريبية وبشكل مكثف وذلك لتحسين أدائهم ، وهنا لعبت الخبرة في الالتحاق بالدورات التدريبية في تحسين أداء أفراد العينة.

**جدول (15) يبين معامل الارتباط البسيط بيرسون بين متغير (التدريب) ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية .**

مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس	البعد
**0.867	التدريب

\*\* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01 .

تشير نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التدريب ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية

. بمعنى أنه كلما تلقى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية التدريب بشكل مكثف كلما ارتفع مستوى أدائهم .

**يعزى ذلك:** لوجود أثر إيجابي لتحديد احتياجات التدريب في أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الزاوية ، وبالتالي فإن التدريب القائم على تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى زيادة أدائهم ، ذلك لأن التدريب القائم على تحديد احتياجات تدريبية حقيقية والذي تناسب مدته وفترته وقت أعضاء هيئة التدريس وجدولهم الزمني ومحتواه يحقق احتياجات التدريب وأهدافه ، يؤثر بشكل كبير على أداء أعضاء هيئة التدريس. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من : (عبدالمعزم القرالة ، 2018م) ، ودراسة (علاء الدين سكساف ، 2017م) ، ودراسة (عائدة نعمان ، 2008م) والذين توصلت نتائجهم بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

### ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج البحث أن مستوى التدريب الذي تلقاه أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية جاء بدرجة مرتفعة حيث احتلت الفقرتين (6 ، 9) والتي تنص على (تقوم بأداء وظيفتك بسهولة وفي وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية ، حصولك على ترقية تشجعك كثيرا على أداء عملك بكفاءة ) المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.8000) وانحراف معياري (0.48011) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة رقم (7) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.7000) وانحراف معياري (0.53043) وهي تنص على (يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية) ، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة (4) بمتوسط حسابي (2.6333) وانحراف معياري (0.55132) وهي تنص على (يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء الهيئة التدريسية) .

2- أكدت نتائج البحث أن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزاوية جاء بدرجة مرتفعة حيث احتلت الفقرة (5) والتي تنص على (تلتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6333) وانحراف معياري (0.55132) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة رقم (1) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5833) وانحراف معياري (0.64550) وهي تنص على (تقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة منك بكفاءة وفعالية) ، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة (3) بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.65094) وهي تنص على (تبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالك في الوقت المحدد) .

- 3-أوضحت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ولصالح أفراد عينة البحث الذكور.
- 4-بينت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ولصالح أفراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر).
- 5-أشارت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التدريب ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.

### التوصيات:

- 1-ترجمة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب إلى خطة تدريبية واقعية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول بها في المنظمات الرائدة ، وتعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس من خلال وضع برامج تدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتنسيق مع كافة الإدارات في الجامعة.
- 2-اختيار أوقات التدريب المناسبة لعضو هيئة التدريس وإعطائهم إجازة عن العمل في وقت التدريب ، ليتفرغوا بشكل أكبر ويشعروا أن التدريب حافز ومشجع وليس عبئاً إضافياً من أعباء العمل من خلال سؤال أعضاء هيئة التدريس عن أوقات التدريب المفضلة لديهم بما يحقق الأهداف المرجوة من التدريب ولا يؤدي إلى تعطيل العمل.
- 3-الاهتمام بشكل أكبر لمحتوى التدريب عند تنفيذه ، واختيار المدربين الأكفاء في تطوير محتوى تدريبي يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب والموضوعة مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية وتترجم الحاجات التدريبية للمتدربين.
- 4-معرفة مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية ، وذلك بإجراء اختبارات وامتحانات لهم لتقييم مستواهم الحالي ، ليسهل قياس تحسن أدائهم بعد التدريب ، ويتم ذلك بالتنسيق بين القائمين على التدريب في الجامعة والمدراء المباشرين للمتدربين قبل الخضوع للدورة التدريبية وبعدها.
- 5-إلزام القائمين على التدريب في الجامعة بالاطلاع على نماذج تقييم البرامج التدريبية إما بإرسالهم إلى دورات اطلاعيه وتدريبية وإما باستخدام خبراء ومستشارين في هذا المجال.
- 6-رصد ميزانية أكبر للتدريب واستخدامه كحافز لهم وربطه بسلم الرواتب والحوافز والدرجات الوظيفية والمسار المهني ليصبح ميزة من المزايا التي يحصل عليها العاملون خلال عملهم في الجامعة.

7- مراعاة العدالة وتكافؤ الفرص للعاملين في الجامعة في الحصول على التدريب اللازم مع ضرورة الابتعاد عن عملية تقييم أداء الروتينية والمتمثلة في ملئ وتعبئة نماذج معدة مسبقا تحتوي على معايير موحدة موجهة لجميع فئات أعضاء هيئة التدريس على مختلف درجاتهم الوظيفية.

8- ضرورة تحديد بدقة ووضوح أهداف ومهام العمل المطلوب أداءه من قبل أعضاء هيئة التدريس بمعنى أن تكون لديهم معرفة كاملة بواجباتهم الوظيفية التي يجب عليهم تأديتها وكيفية القيام بها.

9- ضرورة تعاون واهتمام المسؤولين المباشرين بالعمل مع أعضاء هيئة التدريس بروح الفريق لتنمية شعورهم، ولضمان أداء جيد للعمل والبناء عليه وتطويره وصولا إلى الأفضل وبصورة مستمرة .

10- ضرورة إعلام أعضاء هيئة التدريس بمعايير وأساليب قياس أدائهم والوسائل التي سيتم من خلالها تقييم إنجازهم لمهامهم وواجباتهم الوظيفية وذلك وفق طرق علمية تعتمد على الوضوح والموضوعية.

11- يجب متابعة أداء عضو هيئة التدريس قبل وبعد التدريب حتى يتمكن من إجراء التقييم الصحيح للأداء.

12- ضرورة التركيز على التدريب باعتباره عاملا قويا في زيادة كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس وتنمية شعورهم بالاعتزاز بأعمالهم وتقوية ارتباطهم بالعملية التعليمية .

### المقترحات:

1- إجراء دراسة حول تأثير متغيرات مستقلة أخرى بخلاف التدريب وأثره في تحقيق أداء وظيفي فعال، كالترقية، الاتصالات الإدارية، التحفيز، بيئة العمل.

2- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية لاستقصاء أثر التدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسات عمومية أخرى، والقيام بنفس الدراسة في القطاع الخاص .

3- إجراء دراسة حول تطبيق الجودة الشاملة في التدريب .

4- إجراء دراسة حول إدارة الأداء الوظيفي وفق منظور الجودة الشاملة.

## الهوامش :

- 1- سناء عبد الكريم خناق, مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة خلال، (الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات), جامعة ورقلة, 8-9 مارس 2005م , ص 35.
- 2- صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص11.
- 3- محمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2005م ، ص 75 .
- 4- محمد عبد المولى مسعد الخولاني ، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجمهورية اليمنية ، جامعة النبلين ، 2005م ، ص 35 .
- 5- موسى الخطيب محمود ، التدريب والتنمية مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وزارة التعليم العالي، مصر، بدون تاريخ ، ص 3.
- 6- مخلوف عبد السلام ، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب، (ملتقى دولي حول التنمية البشرية ) ، جامعة ورقلة، 2004 م ، ص 187.
- 7- حسن محمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007م ، ص 62 .
- 8- محمد عبد الغني هلال ، متابعة وتقييم التدريب ، دار الفاروق ، مركز تطوير الإدارة والتنمية ، 2007م ، ص 45 .
- 9- عبدالله عقيل باسم ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، الرياض ، 2004م ، ص 22 .
- 10- فاروق راشد السعيد ، السلوك التنظيمي للأداء ، دار الميسرة ، عمان ، 2001م ، ص 45
- 11- الشريف عبدالملك طلال ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إمارة مكة المكرمة ، 2004م ، ص 70 .
- 12- إبراهيم عبدالباري درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، العربية لتنمية الإدارية ، عمان ، 2003م ، ص 96 .
- 13- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد ، عمان ، 2009م ، ص 76 .
- 14- لياس عقال ميلود ، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل ، ملتقى حول " تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية ، جامعة معسكر ، معسكر ، 2012م ، ص 6 .
- 15- مروان محمد النسور ، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلة (20) ، العدد (2) ، 2012م ، ص 192 .
- 16- عبدالمنعم موسى القرالة ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، المجلد (4) ، العدد (1) ، 2018م ، ص 35 .
- 17- علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2017م .
- 18- عائدة عبدالعزيز علي نعمان ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، جامعة تعز ، الجمهورية اليمنية ، 2008م .

- 19- عادل سليم فطيس ، تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم ، دراسة حالة المتدربين ، في شركة راس لانوف لتصنيع النفط بليبيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، 2004م .
- 20- هدية منصور خليفة أبو قفة ، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، إدارة أعمال ، 2003م .