

الاحتياجات التدريبية لموظفي كليات التربية جامعة الزاوية

د. الشريف محمد على الحراري*

كلية التربية الزاوية ، جامعة الزاوية

a.alharare@zu.edu.ly

تاريخ الارسال 2026/2/5 م تاريخ القبول 2026/3/12 م

Training Needs of Faculty Members at the Colleges of Education, University of Zawiya

Dr. Al-Sharif Muhammad Ali Al-Harari

Department of Education and Psychology

Faculty of Education, Zawiya

University of Zawiya

Zawiya City, Libya

Email: a.alharare @zu.edu.ly

Summary

The importance of the research topic is to identify the most important training needs and their role in raising the level of the educational process within Libyan colleges and universities, to identify the difficulties, problems and challenges facing employees within colleges of education, and to create a clear picture of employees' skills, in order to benefit from them in performing work within educational colleges.

Research Problem: The research problem revolves around identifying the most important training needs of the staff of the education colleges' offices at Al-Zawiya University.

Research objectives: This research aims to reveal the training needs of administrative office staff at the faculties of education, Al-Zawiya University, and whether there are differences in the assessment of training needs of administrative office staff at the faculties of education according to the variable (gender, academic qualification, experience).

Research scope: This research included (65) male and female employees at the Faculty of Education, Zawiya. The research was conducted during the fall semester of 2025/2026.

Research methodology: This research adopted the descriptive approach, and the primary data collection tool was a questionnaire.

Research Literature: The literature review covered key topics related to training needs.

Research Results: Several appropriate statistical methods were used, relying on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The most important findings are:

- The level of training needs for staff at the Faculties of Education, University of Zawiya, in the area of personal skills was found to be moderate.
- The level of training needs for staff at the Faculties of Education, University of Zawiya, in the area of organizational and administrative skills was found to be moderate.
- The level of training needs of employees in the faculties of education at Al-Zawiya University in the area of human relations skills came in at a moderate level.
- The study results confirmed that there are statistically significant differences at (0.05) in the level of training needs of employees of the faculties of education at Al-Zawiya University (personal skills, organizational and administrative skills, human relations skills) according to the gender variable and in favor of males.
- The results of the study showed that there were statistically significant differences at (0.05) in the level of training needs of employees of the faculties of education at Al-Zawiya University (personal skills, organizational and administrative skills, human relations skills) according to the variable of years of experience, in favor of the study sample members whose years of experience are (10 years or more).

المخلص :

أهمية موضوع البحث: هي التعرف على اهم الاحتياجات التدريبية ودورها في الرفع من مستوى العملية التعليمية داخل الكليات والجامعات الليبية ، والوقوف على الصعوبات والمشكلات والتحديات التي تواجه الموظفين داخل كليات التربية، وخلق صورة واضحة عن مهارات الموظفين ، للاستفادة من منها في اداء العمل داخل الكليات التربوية .

مشكلة البحث : تتمحور مشكلة البحث في معرفة أهم الاحتياجات التدريبية لموظفي مكاتب كليات التربية بجامعة الزاوية .

أهداف البحث : يهدف هذه البحث إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية جامعة الزاوية ن وما اذا كان هناك فروق في تقدير الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية وفق متغير (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، الخبرة) .

حدود البحث : شمل هذا البحث (65) موظف وموظفة بكلية التربية الزاوية . وطبق البحث في الفصل الدراسي خريف 2025/2026 م .

منهج البحث : اعتمد هذه البحث على المنهج الوصفي وكانت الاداة الرئيسية في جمع بياناتها (الاستبيان) .

أدبيات البحث : اشتملت الأدبيات على موضوعات رئيسية تتعلق بالاحتياجات التدريبية .

نتائج البحث : تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يشار إليها اختصارا بالرمز (SPSS) ، أهم النتائج الى :

-أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة .

-أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات التنظيمية الادارية جاءت متوسطة .

-أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد مهارات العلاقات الانسانية جاءت بدرجة متوسطة .

-أكدت نتائج الدراسة أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية (مهارات الشخصية ، المهارات التنظيمية الادارية ، مهارات العلاقات الانسانية) وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور.

-بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية (مهارات الشخصية ، المهارات التنظيمية الادارية ، مهارات العلاقات الانسانية) وفقا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

المقدمة :

يمر عالمنا المعاصر بمرحلة تحول كبرى، إذ تحمل الألفية الثالثة العديد من المتغيرات والتحديات المختلفة، والتي من أبرزها التحديات التكنولوجية وغيرها،

وأصبح التغيير يتم بمعدلات مذهلة ومتلاحقة في كافة مجالات الحياة، ونظراً لأن التعليم العالي وظيفته اجتماعية تستمد أهميتها من الغايات التي يسعى المجتمع للوصول إليها، فإن الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي أصبح عملية استثمارية تسهم في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

تعد الاحتياجات التدريبية القاعدة الرئيسية التي ينطلق منها تخطيط وبناء البرامج التدريبية المختلفة ، فالألية واحدة ويمكن اتباعها في كل المؤسسات التعليمية والتدريبية لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تساعد في وضع الأهداف المراد تحقيقها من التدريب في الحاضر والمستقبل ، فالخطوة الأولى أو نقطة البدء بالنسبة لإدارة عملية التدريب وفي تصميم نظام تدريب وتطوير متكاملة لمنظمة ما ، هي تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير بشكل دقيق وتحديد التدريب المستقبلية .

وتعد الإدارة تنظيماً لمجموعة من الأعمال أو الأفراد الذين يكونون القاعدة العلمية للمدرسة ، وسهم تدريب الموظفين في علاج القصور الإداري وتنمية الاتجاهات التربوية ، وتطوير المهارات اللازمة لإدارة المؤسسة التعليمية مثل المهارات الفنية والفكرية والإدارية .

وتؤيد العديد من الدراسات هذا الطرح، فالتقرير النهائي للمؤتمر العالمي للتعليم العالي عام (1998م) يوصي بأهمية اعتماد سياسة حازمة لتنمية قدرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وأكد فيما يخص الموظفين على ضرورة وضع استراتيجيات واضحة لحفزهم على استيفاء كفاءتهم وتحسينها.

ويعتمد نجاح أي جامعة أو كلية في أدائها لوظائفها، على مدى ما يتوافر لها من عناصر جديدة من موظفين وأعضاء هيئة التدريس ، " فإذا أردنا الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي، وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، فلا بد من التطوير المستمر لركائزها الأساسية وهي : الموظفين ، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وتعد الإدارة ، من أهم هذا الركائز " (ميخائيل ، 2019: 4)

وتضيف البحوث والدراسات الإنسانية والتربوية أبعاد جديدة على العملية التعليمية والتربوية والإدارية ، بأن أصبح من الضروري تدريب العاملين والموظفين الإداريين بما يناسب تلك المتغيرات ويتفاعل معها بصورة مثلى .

وفي ظل التغيرات التي طرأت على المؤسسات التربوية والتعليمية المختلفة بداية من التعليم قبل الابتدائي وحتى التعليم الجامعي، تعرضت بيئة التعليم الجامعي لبعض التحديات التي دعت بالضرورة الي التأكيد على جودة العملية التعليمية داخل هذه

المؤسسات، مما دعا الي ضرورة توفير حد أدنى من معايير الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي؛ لمواجهة هذه التحديات (محبوب ، 2003 : 45). ولم يعد دور الموظف الإداري بالكليات محصوراً في الجوانب الإدارية التقليدية من حفظ الملفات وتسجيل الرسائل وتوزيعها ، بل اصبح مسؤولاً عن كل ما يتعلق بالأمر الادارية الحديثة من الرقمنة والأمن السبراني وغيرها من الاعمال الإدارية الحديثة ، ومهما كانت خبراته الادارية التي اكتسبها في فترة إعداده ، إلا أن ذلك لا يغني عن إعادة تأهيله وتدريبه أثناء الخدمة بشكل مستمر ، وذلك لمسايرة الاتجاهات العلمية في مجال الإدارة ، واكتساب المهارات والخبرات التي تسهم في رفع مستوى ادائه وزيادة قدراته على إحداث الاتجاهات العلمية .

مشكلة البحث وتساؤلاته :

تكمن مشكلة هذا البحث في الدور المهم في توجيه العملية التعليمية بهدف تحقيق أهداف وطموحات المجتمع ، وإعداد أجيال على درجة من الكفاءة والفاعلية ، وتقضي الضرورة بأن تكون القيادات الادارية على درجة عالية من المهارة والمعرفة والدراية والخبرة والاطلاع ، وهذا يحتم حسن اختيار الموظفين والاهتمام بإعدادهم وتدريبهم وتنميتهم ، وصقلهم على مختلف المستويات ، كما يتطلب توفير الإمكانيات المادية ، والمقومات البشرية ، والبرامج التربوية ، والظروف الملائمة التي تجعل من تحقيق أهداف المجتمع أمراً ممكناً .

أن العنصر البشري يعد من أهم مدخلات العملية الإنتاجية ، والقوة الفعالة لتحويل عناصر المدخلات الأخرى الى مخرجات ، تشبع الحاجات المختلفة ، حيث يسهم في تكوين القدرات الإنتاجية والإبداعية للمؤسسات والمجتمع ، حيث تبدو مشكلة الدراسة في التدريب ومآئديه من دور بارز في تنمية وتطوير الموظفين ، والتي تعد إحدى وسائل التنمية الإدارية في مجال التعليم ، لأن الموظفين والعاملين في مستويات التنظيم المختلفة هي القادرة على التجديد والتطوير التربوي ، وأخذ كل ما هو جديد ومتطور من المعارف والاتجاهات المختلفة والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في رفع كفاءة ادائها ، ومواجهة ما قد يتعرض له النظام التربوي من مشكلات .

والموظفين بالكليات الجامعية لهم دور واثر كبير في تحسين مستوى العملية الادارية وتطورها ن وهم يتفاوتون في معلوماتهم وقدراتهم الإدارية ، لذا لابد من الارتقاء بمستوياتهم وتحسين ادائهم بالتدريب ، لتمكينهم من اداء دورهم في تسيير مكاتبتهم على الوجه المطلوب ، ومسايرة مقتضيات التطور الذي يشهده المجتمع بما يحقق أهدافه ، وما لهذه التطورات من انعكاس ، وتأثير في إعداد الفرد القادر على التفكير السليم ،

والمزود بالمهارات الأساسية ، والاتجاهات والميول العلمية ، التي تمكنه من التفاعل مع بيئته ، وما يطرا من تغيرات سريعة ومتلاحقة .

وبذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

ما الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها موظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية جامعة الزاوية ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية جامعة الزاوية ؟
- 2- هل توجد فروق في تقدير الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية وفق متغير (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، الخبرة)؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- الكشف عن الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية جامعة الزاوية .

- 2- التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للموظفين .

- 3- التعرف على اذا كان هناك فروق في تقدير الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية وفق متغير (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، الخبرة)

أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث فيما يلي :

- قلة الدراسات البحثية في مثل هذه المواضيع في مجال العلوم التربوية .
- التعرف على اهم الاحتياجات التدريبية ودورها في الرفع من مستوى العملية التعليمية داخل الكليات والجامعات الليبية .
- التعرف على الصعوبات والمشكلات والتحديات التي تواجه الموظفين داخل كليات التربية.
- خلق صورة واضحة عن مهارات الموظفين ، للاستفادة من منها في اداء العمل داخل الكليات التربوية .
- الارتقاء بتنفيذ المهارات اللازمة للموظفين ، بما يتماشى مع متطلبات العصر .

1- مفاهيم البحث :

يمكن تحديد المفاهيم الأساسية للبحث فيما يلي :

أ – التدريب : يعرفه الفالوقي بأنه : كل الأنشطة التربوية والتدريبية المختلفة ، التي تقدم للمديرين أثناء الخدمة ، والتي تهدف الى تحسين معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم لتجعلهم قادرين على الأداء بصورة أكثر فاعلية " (الفالوقي ، 1990 : 153) .

ب- الاحتياجات التدريبية : يعرفها عبيد بأنها " الفجوة بين ما تملكه من كفايات في المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم ، وبين ما ينبغي أن تكون عليه هذه الكفايات بهدف تحسين الأداء على الوجه الأفضل " (عبيد ، 1979) .

ج- موظفي كليات التربية :

هم مجموعة من الافراد الذين يعملون بوظائف مختلفة داخل المؤسسة التعليمية (كلية التربية الزاوية جامعة الزاوية) .

حدود البحث :

حدود موضوعية :

اقتصر البحث على الاحتياجات التدريبية لموظفي كليات التربية جامعة الزاوية .

حدود بشرية :

اقتصر البحث على عينة من موظفي كلية التربية الزاوية جامعة الزاوية .

حدود مكانية :

تم تطبيق ادوات البحث على عينة من موظفي كلية التربية جامعة الزاوية ، حتى تكون الدراسة مرتبطة بالمجتمع المحلي بمدينة الزاوية .

حدود زمنية :

تم تطبيق أداة البحث الميدانية خلال العام الدراسي 2025/2026 م .

2- منهج البحث :

يسعى البحث لمعرفة الاحتياجات التدريبية لموظفي كليات التربية جامعة الزاوية ، ولطبيعة الدراسة تطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أنسب المناهج لهذه الظاهرة .

والدراسة الوصفية لا تقتصر على جمع المعلومات والبيانات لما هو قائم ولا تقوم بوصف للأحوال الحاضرة ، لكنها تشير الى ما هو أبعد من ذلك حيث تقدم تحليلاً وتفسيراً لتلك البيانات ، وتقارنها ببعض المستويات واستخلاص النتائج ، وتقديم التوصيات (أبوعلام ، 2001 : 455) .

الدراسات السابقة :

1-دراسة الفرجاني ، 2025م :

بعنوان: الاحتياجات التدريبية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عمر المختار من منظورهم .
هدفت الدراسة : إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وقياس أثر هذه الاحتياجات على تعزيز كفاءتهم المهنية وتطوير مهاراتهم الشخصية.

تكونت عينة الدراسة من (61) عضو هيئة التدريس ، واتباع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.
وأُسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- هناك نقص في البرامج والدورات التدريبية المتعلقة بالمهارات الشخصية وأساليب التدريس الحديثة.
- أهم الاحتياجات تتعلق بـ المهارات الشخصية، التواصل الفعال، وإدارة التغيرات داخل البيئة التعليمية.
- وجود برامج تدريبية منظمة ومستدامة يعزز جودة الأداء والتفاعل المهني بين أعضاء هيئة التدريس.

2- دراسة: بوخمادة ، المقرحي ، 2023م : بعنوان: الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بنغازي . وهدفت هذه الدراسة : إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بنغازي، وذلك في إطار ثمانية مجالات تدريبية تشمل التخطيط، والتدريس، والاتصال والتواصل، واستخدام التكنولوجيا، والمهام الإدارية وغيرها ، كما سعت الدراسة إلى التعرف على الفروق في هذه الاحتياجات تبعًا لمتغيرات مثل الدرجة العلمية، والتخصص (العلوم الإنسانية – التطبيقية)، وسنوات الخبرة، من أجل اقتراح برامج تدريبية تحقق تنمية مهنية مستدامة لجودة الأداء التدريسي والإداري لأعضاء هيئة التدريس .

تكونت عينة الدراسة من (250) عضو هيئة التدريس ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.
وأُسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن الاحتياجات التدريبية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة في أغلب المجالات التدريبية، بما فيها المهام الإدارية والتنظيمية داخل الكلية .
- احتل مجال البحث العلمي المرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية، بينما جاء مجال التقويم في المرتبة الأخيرة .
- لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغيرات الدرجة العلمية، أو سنوات الخبرة، أو التخصص لدى أعضاء هيئة التدريس .
- أن الاحتياجات التدريبية في مجال المهام الإدارية والتنظيمية واضحة ومرتفعة، مما يستدعي توفير برامج تدريبية مستمرة في هذا الجانب .
- أوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات تدريبية دورية متعددة المجالات لتلبية هذه الاحتياجات، وبخاصة في مجالات التخطيط والتدريس والمهام الإدارية .

3- دراسة عبد السلام ، 2024م :

- بعنوان : الاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات واستراتيجيات التعلم المدمج لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية .
- هدفت الدراسة : إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات واستراتيجيات التعلم المدمج لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على تلك الاحتياجات كما سعت إلى تقديم تصور مقترح لبرامج تدريبية تسهم في تحسين كفاءة الأداء التدريسي في بيئات التعليم المدمج .
- تكونت عينة الدراسة من (120) معلم ومعلمة ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.
- وأُسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:
- وجود احتياجات تدريبية مرتفعة لدى المعلمين في مجال تصميم الدروس المدمجة واستخدام المنصات التعليمية الرقمية.
 - حاجة المعلمين إلى تدريب متخصص في استراتيجيات التدريس الحديثة المرتبطة بالتعلم المدمج.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الجنس.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهلات الأقل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة.

2-دراسة: الحراري ، 2024: بعنوان : الكفايات التعليمية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بإدارة الصف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم . وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الكفايات الشخصية التربوية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي .

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة .
مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدارس مدينة الزاوية والبالغ عددهم (71) معلم ومعلمة ، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل عند جمع البيانات منهم ، وذلك حسب إحصائية 2024م. وكانت عينة الدراسة على عينة من معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز .
اداة الدراسة: الاستبانة حيث اشتمل على 22 فقرة .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- 1- أشارت نتائج البحث أن مستوى الكفايات الشخصية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي ، جاءت بدرجة عالية .
- 2- أظهرت نتائج البحث أن مستوى كفايات التخطيط الجيد للدروس التعليمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي ، جاءت بدرجة عالية .
- 3- بينت نتائج البحث أن مستوى الادارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي ، جاءت بدرجة عالية .
- 4- أكدت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الادارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي وفقا لمتغير النوع وكانت الفروق لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذكور.
- 5- بينت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الادارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي وفقا لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)
- 6- أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية عند (0.01) بين مستوى الكفايات التعليمية وإدارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي.

التعليق على الدراسات السابقة :

ومن العرض للدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج الآتية :

- ا غالب الدراسات تناولت بعض جوانب الاحتياجات التدريبية لتطوير المهارات الادارية داخل المؤسسات التعليمية .
- اهتمت جميع الدراسات السابقة بالاحتياجات التدريبية ودورها الرفع من الاداء المهني .
- اهتمت جميعها بمعرفة أهم الاحتياجات التدريبية ومعرفة الفروق المؤثر من حيث المتغيرات والخصائص .
- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لطبيعة البحوث الانسانية والاجتماعية.
- تتشابه معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي من حيث أداة الدراسة وهي الاستبانة .

2- أدبيات البحث :

الاحتياجات التدريبية :

1- المفهوم :

نظراً للتطورات المحلية والعالمية في مجال الإدارة ، التي تقوم على مناهج متلاحقة ومتسارعة في إطار العولمة والتجارة العالمية وتطور شبكة المعلومات وسرعة انتشارها ، وتحول الأعمال الحكومية الكتابية الى إلكترونية الخدمات ، بحيث لم يعد هناك فواصل حقيقية بين الدول ، الأمر الذي جعل من العالم قرية صغيرة سيكون البقاء فيها لصاحب الكفاءة والفاعلية في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية ، لذلك لابد من التركيز على العنصر البشري ، كونه العنصر الأساسي للعملية الإنتاجية ، ويستدل على ذلك من خلال التقييم الذي أجراه البنك الدولي ل (192) بلداً والذي أظهر تفوق رأس المال البشري س بما نسبته (064%) من الثروة والإنتاجية فيما احتفظ رأس المال المادي والطبيعي بالنسبة المتبقية ، فمن الواجب على الدول النامية إذا أرادت مواكبة التطورات العالمية أن تهتم بمعاهد ومراكز ومدارس الإدارة من أجل تحسين كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في مختلف القطاعات (الطعاني ، 2007 : 162) .

2- تعريف الاحتياجات التدريبية :

تعرف الحاجة التدريبية : بأنها تكمن في عادة بمعاينة الفجوة بين أهداف محددة ووضع قائم ، ونتيجة التعرف على الفرق ، يكون صاحب القرار قادراً على اختيار النواحي الإشكالية التي تتطلب انتباهاً وتعديلاً من أجل تصميم وسائل ممكنة لتلبية هذه الحاجات . (يوسف ، 1984)

ويعرفها كريدغ بأنها : مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد ، وبسبب نقص المعارف والقدرات والمهارات لهؤلاء الأفراد ، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور (كريدغ ، 2018 : 33) . ويعرفها الطعاني بأن الاحتياجات التدريبية بأنها تشخيص للحالة الراهنة بدقة وبمنهجية علمية لتحديد النوع الموجود ، وأوجه القوة ليتسنى حصر ما هو غير موجود وأوجه القصور تحديداً المراد تغييره من وحدات أو فروع ن ثم وضع الخطط والبرامج للتدريب للبدء بإجراء الاستطلاع والتطوير وصولاً الى أقصى كفاية إنتاجية وزيادة الفاعلية والقضاء على العجز والقصور . (الطعاني ، 2007 : 163- 164) . والحاجات التدريبية هي مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد ، المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفية الحالية بكفاءة عالية .

3- أهمية الاحتياجات التدريبية :

انطلاقاً من مبدأ نجاح أي برنامج يقاس بمدى قدرته على تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد وإشباعها ، فلا شك أن تحديد الاحتياجات عملية هامة ومفيدة ، تتضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية ، ويعزى ذلك الى الأسباب الآتية (كريدغ ، 2018 : 34):

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية ، التي تنطلق منها العملية التدريبية .
- يؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية الى الأداء المناسب .
- تحديد الاحتياجات التدريبية يبين الفئة المستهدفة من التدريب بشكل دقيق .
- تساعد المسؤولين على اختيار البرامج المناسبة ، وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية مستقبلاً .

=- الإجراءات المنهجية:

منهج الدراسة وإجراءاتها:

1- منهج الدراسة :

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وهو يختص بالكشف عن العلاقات بين المتغيرات أو باستخدام العلاقات في التنبؤ بسلوك مستقبلي أو أحداث متوقعة.

2- مجتمع الدراسة وعينتها :

اشتمل مجتمع الدراسة على الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الادارية بكليات التربية جامعة الزاوية والبالغ عددهم (65) موظف وموظفة ، خلال عام 2025م، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم مسح جميع أفراد المجتمع نظرا لقلّة العدد ، وتم استعادة استبيان الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الادارية بكليات التربية جامعة الزاوية من مفردات المجتمع بالكامل دون حدوث أي فاقد فيها .

خصائص مجتمع الدراسة :

في ضوء جمع البيانات وتفريغها لتحليلها احصائيا تم تحديد مواصفات مجتمع الدراسة على النحو المبين بالجداول التالية :

جدول (1) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	4.55
أنثى	29	44.6
المجموع	65	100.0

يتبين من الجدول (1) أن نسبة (55.4%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من (الذكور)، ونسبة (44.6%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من (الإناث).

جدول (2) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	20	30.7
دبلوم عالي	30	46.2
جامعي	15	23.1
المجموع	65	100.0

يتبين من الجدول (2) أن نسبة (46.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم عالي)، ونسبة (30.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم متوسط) ، ونسبة (23.1%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (جامعي).

جدول (3) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	20	30.8
10 سنوات فأكثر	45	69.2
المجموع	65	100.0

يتبين من الجدول (3) أن نسبة (69.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، ونسبة (30.8%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

جدول (4) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقاً لمتغير تلقي الدورات التدريبية

تلقي الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	33.8
لا	43	66.2
المجموع	65	100.0

يتبين من الجدول (4) أن نسبة (66.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة (لم يتلقوا دورات تدريبية)، ونسبة (33.8%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة (تلقوا دورات تدريبية).

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم إعداد استبيان الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية جامعة الزاوية .

طريقة تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان المتعلق بالاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية جامعة الزاوية تم توزيع الدرجات من (1 – 3) على النحو التالي :

- الاجابة (درجة كبيرة) تأخذ الدرجة (3).
- الاجابة (درجة متوسطة) تأخذ الدرجة (2).
- الاجابة (درجة ضعيفة) تأخذ الدرجة (1) .

الدراسة الاستطلاعية :

تم اختيار عينة استطلاعية بواقع (20) موظف وموظفة بكليات التربية جامعة الزاوية بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الإدارية بكليات التربية جامعة الزاوية (الصدق ، والثبات) وذلك قبل التطبيق الفعلي له على أفراد مجتمع الدراسة .

- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أولاً – الصدق :

تم حساب صدق الاستبيان على النحو التالي :

أ- صدق المحكمين :

للتأكد من صلاحية الاستبيان للاستخدام، تم التحقق من صدق محتواه وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ممن لديهم خبرة ودراية واسعة في مجال العلم ، وقد حظي باتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبداهها كل منهم .

ب-صدق الإتساق الداخلي :

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون جدول (5) يبين ارتباطات درجات كل فقرة من فقرات الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الادارية بكليات التربية جامعة الزاوية مع الدرجة الكلية للمقياس

ر.م	المقياس	معامل الارتباط
1-	مهارات الشخصية	0.801**
2-	مهارات التنظيمية والإدارية	0.823**
3-	مهارات العلاقات الانسانية	0.824**

ثانيا- الثبات:

تم حساب معامل الثبات الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الادارية بكليات التربية جامعة الزاوية بطريقة ألفا كرونباخ :

جدول (6) معامل ثبات الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الادارية بكليات التربية جامعة الزاوية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للفقرات والدرجة الكلية

ر.م	المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
1-	مهارات الشخصية	6	0.824
2-	مهارات التنظيمية والإدارية	6	0.834
3-	مهارات العلاقات الانسانية	6	0.802
	المقياس ككل	18	0.834

يتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الادارية بكليات التربية جامعة الزاوية (0.834) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية المقياس للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها .

4-التصميم والمعالجة الإحصائية للبيانات :

ولإعادة ترميز مقياس الاحتياجات التدريبية لموظفي المكاتب الادارية بكليات التربية جامعة الزاوية فقد وزعت الدرجات من 1- 3 على النحو التالي :

تعطى الدرجة (3) للاستجابة (درجة كبيرة) .

تعطى الدرجة (2) للاستجابة (درجة متوسطة) .

تعطى الدرجة (3) للاستجابة (درجة ضعيفة) .

- نتائج التساؤل الأول: ما مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات الشخصية ؟

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات الشخصية.

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يتمتع الموظفون بقدرة جيدة على التواصل مع الآخرين وإيصال المعلومات بوضوح واحترام	2.0769	0.73544	5	متوسطة
2-	يظهر الموظفون روح تعاون فعّالة ويساهمون في إنجاز الأعمال المشتركة داخل بيئة العمل	1.9231	0.83493	6	متوسطة
3-	يستطيع الموظفون التعامل مع المشكلات اليومية لكنهم يحتاجون أحياناً إلى دعم إضافي في المواقف المعقدة	2.6154	0.49029	1	عالية
4-	ينجح الموظفون في تنظيم جزء من أعمالهم، مع وجود حاجة أكبر لتحسين مهارة الالتزام بالوقت وترتيب الأولويات	2.3846	0.62979	2	عالية
5-	يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر على مستوى أدائهم في بعض المواقف	2.3077	0.72722	3	متوسطة
6-	تظهر حاجة واضحة لتعزيز روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين ودعمهم لطرح أفكار تطويرية جديدة	2.2308	0.58012	4	متوسطة
	المقياس ككل	2.2564	0.61313	متوسطة	

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة (3) والتي تنص على (يستطيع الموظفون التعامل مع المشكلات اليومية لكنهم يحتاجون أحياناً إلى دعم إضافي في المواقف المعقدة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6154) وانحراف معياري (0.49029) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (4) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.3846) وانحراف معياري (0.62979) وهي تنص على (ينجح الموظفون في تنظيم جزء من أعمالهم، مع وجود حاجة أكبر لتحسين مهارة الالتزام بالوقت وترتيب الأولويات) ، جاءت بدرجة عالية ، بينما احتلت الفقرة (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3077) وانحراف معياري (0.72722) وهي تنص على (يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر على مستوى أدائهم في بعض المواقف) جاءت بدرجة متوسطة . تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر حسين الفرجاني، 2025) التي أكدت وجود احتياجات تدريبية واضحة في مجال المهارات

الشخصية والتواصل الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عمر المختار، لكنها ربطت هذه الاحتياجات بتحسين الأداء المهني أكثر من وصفها بمستوى مرتفع جداً. وتتفق مع دراسة (فاطمة أحمد حسن عبد السلام، 2024) التي ترى أن الاحتياجات التدريبية لدى المعلمين ترتفع في مجالات مهارية محددة، وأنها تتأثر بمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ويُفهم من ذلك أن فئات معينة فقط تشعر باحتياج مرتفع، بينما قد ترى فئات أخرى أن احتياجها متوسط، وهو ما يدعم مستوى متوسط للاحتياجات في بعد المهارات الشخصية لدى موظفي كليات التربية بجامعة الزاوية. **وتختلف مع دراسة (إيمان بو خمادة وفاطمة المقرحي، 2023) إذ خلصت إلى أن الاحتياجات التدريبية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة بنغازي كانت مرتفعة في أغلب المجالات، بما فيها المهام الإدارية والتنظيمية و أكدت وضوح الحاجة إلى برامج تدريبية مستمرة، وهو ما يشير إلى مستوى أعلى من الاحتياج في بعد المهارات الشخصية.**

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (2) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يظهر الموظفون روح تعاون فعّالة ويساهمون في إنجاز الأعمال المشتركة داخل بيئة العمل) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي كليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات الشخصية بمتوسط حسابي (1.9231) وانحراف المعياري (0.83493).

تُفسّر النتيجة المتوسطة لمستوى الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الشخصية لدى موظفي كليات التربية بجامعة الزاوية بأنها تعكس وجود حدٍ مقبول من الكفاءات الشخصية الأساسية مثل التعامل مع المهام اليومية، التواصل الأولي، والاعتماد على الذات في المواقف البسيطة، لكنها غير كافية عند مواجهة المواقف المعقّدة التي تتطلب مهارات أعمق في حل المشكلات، إدارة الذات، وضبط الانفعالات و أن الدرجة المتوسطة تشير إلى أن الموظفين لا يعانون من عجز كامل في المهارات الشخصية، وإنما لديهم فجوات ظرفية تظهر في حالات الضغط أو التعقيد الإداري أو تضارب الأولويات ويعزّز ذلك أن بعض الفقرات المرتفعة ركّزت على الحاجة للدعم في المواقف الصعبة، بينما تراجعت فقرات التعاون لأنها مهارات موجودة بالفعل، مما يدل على أن الحاجة تطويرية وليست تأسيسية وعليه فإن التدريب المطلوب يجب أن يركّز على تعزيز المهارات المتقدمة مثل إدارة الضغوط، ترتيب الأولويات، واتخاذ

القرار في المواقف المركّبة، لضمان انتقال الموظف من مستوى الأداء المقبول إلى مستوى الكفاءة الأعلى.

• نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات

التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات التنظيمية الادارية ؟

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات التنظيمية الادارية.

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يملك الموظفون قدرة جيدة على تنظيم الأعمال اليومية وتوزيع المهام بطريقة تسهل إنجازها داخل الكليات	2.0769	0.73544	4	متوسطة
2-	يحرص الموظفون على إعداد خطط عمل واضحة تساهم في تنفيذ الإجراءات الإدارية بشكل منظم	2.2308	0.58012	2	متوسطة
3-	يقوم الموظفون بمتابعة سير العمل والتأكد من التزام الأقسام المختلفة بالمهام الموكلة إليها	2.2308	0.58012	2	متوسطة
4-	تظهر لدى الموظفين مهارة مقبولة في ترتيب الأولويات بما يضمن إنجاز الأعمال الأكثر أهمية أولاً	2.2308	0.58012	2	متوسطة
5-	يهتم الموظفون بحفظ المستندات والوثائق الإدارية بطريقة منظمة تسهل الوصول إليها عند الحاجة	2.4615	0.75160	1	عالية
6-	يساهم الموظفون في تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة داخل الكلية بما يساعد على انسياب العمل وتقليل التأخير	2.1538	0.66687	3	متوسطة
	المقياس ككل	2.2307	0.65728	متوسطة	

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة (5) والتي تنص على (يهتم الموظفون بحفظ المستندات والوثائق الإدارية بطريقة منظمة تسهل الوصول إليها عند الحاجة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4615) وانحراف معياري (0.75160) وجاءت بدرجة عالية ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرات (4،3،2) فقد احتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.2308) وانحراف معياري (0.58012) وهي تنص على (يحرص الموظفون على إعداد خطط عمل واضحة تساهم في تنفيذ الإجراءات الإدارية بشكل منظم ، يقوم الموظفون بمتابعة سير العمل والتأكد من التزام الأقسام المختلفة بالمهام الموكلة إليها ، تظهر لدى الموظفين مهارة مقبولة في ترتيب الأولويات بما يضمن إنجاز الأعمال الأكثر أهمية أولاً) ، بينما احتلت الفقرة (6) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.1538) وانحراف معياري (0.66687) وهي

تنص على (يساهم الموظفون في تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة داخل الكلية بما يساعد على انسياب العمل وتقليل التأخير) وجاءت بدرجات متوسطة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر حسين الفرجاني، 2025) التي أشارت إلى وجود احتياجات تدريبية واضحة لدى أعضاء هيئة التدريس في مجالات متعددة، من بينها الجوانب التنظيمية والإدارية، لكنها ربطت هذه الاحتياجات بتحسين الأداء المهني دون أن تصفها جميعاً بالمستوى المرتفع، مما ينسجم مع وصفها بالمستوى المتوسط كما تتفق منطقياً مع دراسة (فاطمة أحمد حسن عبد السلام، 2024) التي أوضحت أن مستوى الاحتياجات التدريبية يتفاوت باختلاف الخبرة والمؤهل، حيث تكون أعلى لدى الفئات الأقل خبرة، بينما تنخفض نسبياً لدى الأكثر خبرة، وهو ما قد يفسر ظهورها عند مستوى متوسط. وتختلف مع دراسة (إيمان بوخمادة وفاطمة المقرحي، 2023) التي خلصت إلى أن الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري والتنظيمي كانت مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة بنغازي، وهو اختلاف يمكن تفسيره بتباين السياق المؤسسي، ومستوى الدعم الإداري، وفرص التدريب المتاحة بين جامعة الزاوية وجامعة بنغازي.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (1) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يمتلك الموظفون قدرة جيدة على تنظيم الأعمال اليومية وتوزيع المهام بطريقة تسهل إنجازها داخل الكليات) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها ضمن فقرات مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي كليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات التنظيمية الادارية بمتوسط حسابي (2.0769) وانحراف المعياري (0.73544).

تُفسر النتيجة المتوسطة في بعد المهارات التنظيمية الإدارية لدى موظفي كليات التربية بجامعة الزاوية بأنها تعكس امتلاكهم الحد الأدنى من القدرة على تنفيذ المهام الإدارية اليومية مثل إنجاز المعاملات الأساسية وتنظيم جزء من العمل، إلا أن هذه المهارات لا تُمارس وفق أسس تنظيمية متكاملة خاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت، ترتيب الأولويات، وتنسيق العمليات الإدارية المعقدة و تشير الدرجة المتوسطة إلى وجود قصور في التخطيط الإداري الدقيق والالتزام بالجدولة الزمنية، مع تفاوت في مستوى تطبيق إجراءات العمل بين الموظفين وتدل النتيجة كذلك على أن الاحتياج التدريبي هنا ليس جوهرياً تأسيسياً، بل هو احتياج تطويري تحسني يستهدف رفع الكفاءة التنظيمية وضبط سير العمل وعليه فإن التدريب المطلوب يجب أن يركز على

تعميق مهارات التنظيم الإداري المتقدم مثل إدارة الملفات، متابعة التنفيذ، والالتزام بالمواعيد، بما يضمن الانتقال من الأداء الجزئي إلى الأداء المؤسسي المنضبط.

• نتائج التساؤل الثالث: ما مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات

التربية جامعة الزاوية في بعد مهارات العلاقات الانسانية ؟

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد مهارات العلاقات الانسانية.

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يتميز الموظفون بقدرتهم على بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل مع الزملاء والطلبة	2.0769	0.73544	5	متوسطة
2-	يحرص الموظفون على التعامل بلطف ولباقة مما يساهم في خلق بيئة عمل مريحة ومحفزة	2.5385	0.63926	2	عالية
3-	يظهر الموظفون مهارة واضحة في التعاون وحل الخلافات بطريقة هادئة وبعيدة عن التوتر	2.2308	0.58012	4	متوسطة
4-	يتقبل الموظفون آراء الآخرين ويبدون استعداداً للاستماع الجيد وتبادل الأفكار	2.6923	0.61041	1	عالية
5-	يساهم الموظفون في تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي داخل الكليات	2.3846	0.62979	3	عالية
6-	يحرص الموظفون على تقديم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من زملائهم، مما يعكس روحاً إيجابية وثقافة عمل بناءة	2.0769	0.73544	5	متوسطة
	المقياس ككل	2.3333	0.54326		متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة (4) والتي تنص على (يتقبل الموظفون آراء الآخرين ويبدون استعداداً للاستماع الجيد وتبادل الأفكار) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6923) وانحراف معياري (0.61041)، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (2) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5385) وانحراف معياري (0.63926) وهي تنص على (يحرص الموظفون على التعامل بلطف ولباقة مما يساهم في خلق بيئة عمل مريحة ومحفزة) ، بينما احتلت الفقرة (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3846) وانحراف معياري (0.62979) وهي تنص على (يساهم الموظفون في تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي داخل الكليات) وجاءت بدرجات عالية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر حسين الفرجاني، 2025) التي أكدت أن من أبرز الاحتياجات التدريبية لدى أعضاء هيئة التدريس تتمثل في

المهارات الشخصية ومهارات التواصل الفعال وبناء العلاقات المهنية كما تتقاطع مع نتائج دراسة

فاطمة (أحمد حسن عبد السلام، 2024) التي بينت أن احتياجات المعلمين في مجالات التواصل والتفاعل المهني تختلف باختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث تكون أعلى لدى الفئات الأقل خبرة، بينما تنخفض نسبياً لدى الأكثر خبرة. و تختلف مع دراسة (إيمان بو خمادة وفاطمة المقرحي، 2023) التي أشارت إلى أن الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل كانت مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة بنغازي، وهو اختلاف يمكن تفسيره بتباين السياق المؤسسي والثقافة التنظيمية ومستوى العلاقات المهنية السائدة بين الجامعتين، إضافة إلى اختلاف فرص التدريب والدعم المهني المتاحة.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفترتين (1 ، 6) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يتميز الموظفون بقدرتهم على بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل مع الزملاء والطلبة ، يحرص الموظفون على تقديم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من زملائهم، مما يعكس روحاً إيجابية وثقافة عمل بناءة) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد مهارات العلاقات الانسانية بنفس المتوسط الحسابي (2.0769) وانحراف المعياري (0.73544).

تُفسر النتيجة المتوسطة في بعد مهارات العلاقات الإنسانية لدى موظفي كليات التربية بجامعة الزاوية بأنها تعكس وجود قدرة مقبولة على التواصل والتعاون في حدود المواقف الاعتيادية داخل بيئة العمل، إلا أن هذه المهارات لا ترقى إلى مستوى التفاعل المهني العميق الذي تتطلبه المواقف الأكثر تعقيداً مثل إدارة الخلافات، الإقناع، واحتواء الانفعالات أثناء العمل كما تشير الدرجة المتوسطة إلى أن بعض الموظفين يحتاجون إلى تطوير مهارات الإصغاء، بناء الثقة، والمرونة في التعامل مع الآخرين، خاصة عند اختلاف وجهات النظر أو زيادة ضغوط المهام ويؤكد ارتفاع الانحراف في بعض فقرات هذا البعد وجود تفاوت في جودة العلاقات بين الموظفين أنفسهم، مما حَفَظ المستوى العام للتقدير وتدل النتيجة أيضاً على أن الحاجة التدريبية هنا تطويرية وليست غائباً كاملاً للمهارة، أي أن الموظفين يمتلكون الأساس لكنهم يحتاجون إلى تعزيز المهارات الإنسانية المتقدمة لضمان علاقات عمل أكثر فاعلية

وعليه فإن التدريب المقترح يجب أن يركز على تنمية مهارات التعامل الإنساني المهني المنظم مثل إدارة الحوار، احتواء الخلاف، والاتصال الفعال داخل الفريق.

- نتائج التساؤل الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية وفقا لمتغير النوع؟

جدول (10) يبين اختبار(ت) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية وفقا لمتغير النوع.

الأبعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى دلالة
المهارات الشخصية	ذكر	36	16.3333	2.00000	12.975	0.000
	أنثى	29	10.0690			
المهارات التنظيمية الادارية	ذكر	36	16.1944	2.12226	10.583	0.000
	أنثى	29	9.8966			
مهارات العلاقات الانسانية	ذكر	36	16.2222	1.53271	9.443	0.000
	أنثى	29	11.2414			
المقياس ككل	ذكر	36	48.7500	5.60293	11.225	0.000
	أنثى	29	31.2069			

يتبين من الجدول (10) أن أفراد عينة الدراسة (الذكور) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة (الاناث) وذلك على المقياس الكلي وعلى كافة الأبعاد ، حيث كان متوسطهم الحسابي على المقياس الكلي لأفراد عينة الدراسة (الذكور) (48.7500)، بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة (الاناث) (31.2069) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (11.225) وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية (مهارات الشخصية ، المهارات التنظيمية الادارية ، مهارات العلاقات الانسانية) وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فاطمة أحمد حسن عبد السلام، 2024) التي بينت وجود فروق في بعض أبعاد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات ديموغرافية، ما يعزز فكرة أن النوع الاجتماعي يمكن أن يؤثر في إدراك

الأفراد لاحتياجاتهم التدريبية تبعًا لاختلاف الأدوار المهنية والمسؤوليات الوظيفية. كما تتقاطع منطقيًا مع دراسة (عبد القادر حسين الفرجاني، 2025) التي أكدت أن الاحتياجات التدريبية في مجالات المهارات الشخصية والتواصل والتنظيم ترتبط بطبيعة الأدوار التي يشغلها أعضاء هيئة التدريس داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما قد يفسر ارتفاعها لدى الذكور.

أي أنهم أكثر ميلًا للاعتراف بوجود فجوات في المهارات الشخصية والتنظيمية والعلاقات الإنسانية وقد تشير النتيجة إلى أن الذكور يتحملون أدوارًا وظيفية أكثر تعقيدًا أو انخراطًا في المشكلات الإدارية المباشرة داخل بيئة العمل، مما يجعلهم يشعرون بالحاجة الأكبر للتدريب كذلك يمكن تفسيرها في ضوء أن بعض الموظفين يُبدون تقديرًا أعلى لذواتهم في المهارات القائمة بالفعل أو يتحفظون عند التعبير عن الاحتياج التدريبي، وهو ما خفّض متوسطاتهم نسبيًا وعليه فإن هذه الفروق لا تعني تفوق الذكور في المهارات، بل تعني أنهم أكثر شعورًا بالحاجة إلى التطوير، مما يستدعي تصميم برامج تدريبية تراعي النوع وتعزّز مشاركة الإناث أيضًا.

نتائج التساؤل الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة؟

جدول (11) يبين اختبار(ت) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

الأبعاد	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى دلالة
المهارات الشخصية	أقل من 10 سنوات	20	11.5556	2.57219	16.807	0.000
	10 سنوات فأكثر	45	18.0000			
المهارات التنظيمية الادارية	أقل من 10 سنوات	20	11.3333	2.93877	15.218	0.000
	10 سنوات فأكثر	45	18.0000			
مهارات العلاقات الانسانية	أقل من 10 سنوات	20	12.4444	2.70148	12.074	0.000
	10 سنوات فأكثر	45	17.5000			
المقياس ككل	أقل من 10 سنوات	20	35.3333	8.03402	15.100	0.000
	10 سنوات فأكثر	45	53.5000			

يتبين من الجدول (11) أن أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) وذلك على المقياس الكلي وعلى كافة الأبعاد ، حيث كان متوسطهم الحسابي على المقياس الكلي لأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (53.5000)، بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) (35.3333) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (15.100) وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية (مهارات الشخصية ، المهارات التنظيمية الادارية ، مهارات العلاقات الانسانية) وفقا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر حسين الفرجاني، 2025) التي أكدت أن تحديد الاحتياجات التدريبية يسهم في تحسين الأداء المهني، وأن الأفراد الأكثر اندماجًا في العمل والمؤسسة يكونون أكثر وعيًا بأهمية التدريب المستمر في مجالات المهارات الشخصية والتنظيمية والتواصل المهني. كما تتقاطع مع دراسة (فاطمة أحمد حسن عبد السلام، 2024) التي أظهرت وجود فروق في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وإن كانت لصالح الأقل خبرة، وهو اختلاف يمكن تفسيره بتباين طبيعة العينة والسياق المؤسسي ونوع المهارات محل القياس بين الدراستين. وتختلف مع دراسة (إيمان بو خمادة وفاطمة المقرحي، 2023) التي لم تسجل فروقًا ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بخصوصية السياق التنظيمي في جامعة الزاوية، ومستوى التحديات الإدارية والعلاقات التي يواجهها الموظفون الأكثر خبرة، إضافة إلى اختلاف فرص التدريب المتاحة لهم مقارنة بالمؤسسات الجامعية الأخرى.

ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (3) والتي تنص على (يستطيع الموظفون التعامل مع المشكلات اليومية لكنهم يحتاجون أحياناً إلى دعم إضافي في المواقف المعقدة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6154) وانحراف معياري (0.49029) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة

(4) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.3846) وانحراف معياري (0.62979) وهي تنص على (ينجح الموظفون في تنظيم جزء من أعمالهم، مع وجود حاجة أكبر لتحسين مهارة الالتزام بالوقت وترتيب الأولويات) ، جاءت بدرجة عالية ، بينما احتلت الفقرة (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3077) وانحراف معياري (0.72722) وهي تنص على (يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر على مستوى أدائهم في بعض المواقف) جاءت بدرجة متوسطة .

2- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد المهارات التنظيمية الإدارية جاءت متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (5) والتي تنص على (يهتم الموظفون بحفظ المستندات والوثائق الإدارية بطريقة منظمة تسهل الوصول إليها عند الحاجة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4615) وانحراف معياري (0.75160) وجاءت بدرجة عالية ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرات (2 ، 3 ، 4) فقد احتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.2308) وانحراف معياري (0.58012) وهي تنص على (يحرص الموظفون على إعداد خطط عمل واضحة تساهم في تنفيذ الإجراءات الإدارية بشكل منظم ، يقوم الموظفون بمتابعة سير العمل والتأكد من التزام الأقسام المختلفة بالمهام الموكلة إليها ، تظهر لدى الموظفين مهارة مقبولة في ترتيب الأولويات بما يضمن إنجاز الأعمال الأكثر أهمية أولاً) ، بينما احتلت الفقرة (6) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.1538) وانحراف معياري (0.66687) وهي تنص على (يساهم الموظفون في تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة داخل الكلية بما يساعد على انسياب العمل وتقليل التأخير) وجاءت بدرجات متوسطة.

3- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية في بعد مهارات العلاقات الانسانية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (4) والتي تنص على (يتقبل الموظفون آراء الآخرين ويبدون استعداداً للاستماع الجيد وتبادل الأفكار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6923) وانحراف معياري (0.61041) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (2) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5385) وانحراف معياري (0.63926) وهي تنص على (يحرص الموظفون على التعامل بلطف ولباقة مما يساهم في خلق بيئة عمل مريحة ومحفزة) ، بينما احتلت الفقرة (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3846) وانحراف معياري (0.62979) وهي تنص على (يساهم الموظفون في تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي داخل الكليات) وجاءت بدرجات عالية.

4- أكدت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية (مهارات الشخصية ، المهارات التنظيمية الادارية ، مهارات العلاقات الانسانية) وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور.

5- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي بكليات التربية جامعة الزاوية (مهارات الشخصية ، المهارات التنظيمية الادارية ، مهارات العلاقات الانسانية) وفقا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

التوصيات:

- 1- تصميم برامج تدريب مستمرة تستهدف رفع المهارات المتقدمة في التعامل مع المشكلات الإدارية المعقدة.
- 2- تكثيف الدورات المتعلقة بإدارة الوقت وترتيب الأولويات لضمان تنظيم إداري أكثر فاعلية.
- 3- إنشاء وحدات داخل الكليات تُعنى بـ الدعم المهني والإرشاد الإداري للموظفين أثناء المواقف الطارئة.
- 4- تطوير التدريب في المهارات الشخصية مثل ضبط الانفعال، المرونة، واتخاذ القرار تحت الضغط.
- 5- إدماج الموظفين في ورش عمل حول مهارات العلاقات الإنسانية المهنية بما يشمل إدارة الخلاف، الإقناع، وبناء الثقة.
- 6- إعداد حقائب تدريبية متخصصة في التخطيط والتنظيم الإداري المؤسسي بدل الأداء الجزئي.
- 7- توفير تدريب تطبيقي على استخدام المنصات الرقمية الإدارية لردم الفجوة بين المعرفة التقنية والتطبيق الفعلي.
- 8- الحد من المقاومة المهنية عبر ربط التدريب بنظام الحوافز وتشجيع المشاركة الفاعلة فيه.
- 9- توسيع فرص التدريب للإناث عبر برامج تمكين مهني تعزز ثقتهم في المهارات وتُشجّع التعبير عن الاحتياج التدريبي.
- 10- استحداث تدريب في مهارات العمل الجماعي والتواصل الداخلي لضمان بيئة تعاونية أكثر انساقاً.
- 11- اعتماد التقييم القبلي والبعدي للبرامج التدريبية لقياس فاعليتها وتحسينها دورياً.

12- التنسيق بين الجامعة ووزارة التعليم والجهات الداعمة لتأسيس شراكات تدريبية وطنية تضمن الاستدامة والجودة في بناء الكفاءات.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع :

- 1- إنجي طلعت نصيف ميخائيل (2010) : تصور مقترح لإدارة ضغوط العمل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة الزقازيق.
- 2- بسمان فيصل محبوب (2003) : إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية "دراسة تطبيقية" لكليات العلوم الإدارية والتجارة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 3- محمد الفالوقي (1990) : التعليم الثانوي في البلاد العربية ، طرابلس ، دار ليبيا للنشر والتوزيع والاعلان ، الطبعة الاولى .
- 4- احمد حسين عبيد (1979) : فلسفة النظام التعليمي ، القاهرة ، مطبعة الانجلو المصرية ، الطبعة الثانية .
- 5- رجاء محمود ابوعلام (2001) : مناهج الدراسة في العلوم النفسية والتربوية ، دار الجامعات للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة .
- 6- عبد القادر حسين الفرجاني (2025) : الاحتياجات التدريبية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عمر المختار من منظورهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عمر المختار.
- 7- إيمان بو خمادة ، فاطمة المقرحي (2023) : الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنغازي.
- 8- فاطمة أحمد حسن عبد السلام (2024) :الاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات واستراتيجيات التعلم المدمج لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 17، العدد 61، أكتوبر ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء .
- 9- الشريف محمد علي الحراري. (2024). الكفايات التعليمية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بإدارة الصف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة الأصالة، 5(10) .
- 10- عبد الحكيم احمد كريديغ (2018) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس كما يدركونها بأنفسهم بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة صبراتة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الزاوية .