

الاحتياجات التدريسية في أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية  
للنفط بليبيا - دراسة تحليلية

عبدالقادر محمد هويدي

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية  
للنفط بليبيا - دراسة تحليلية

عبدالقادر محمد علي هويدي

(الرقم الجامعي 4120165)

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية

كلية القيادة والادارة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

نيلاي

مارس 2017

## إقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقرُّ وأعترف، أنّ هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش البحث.

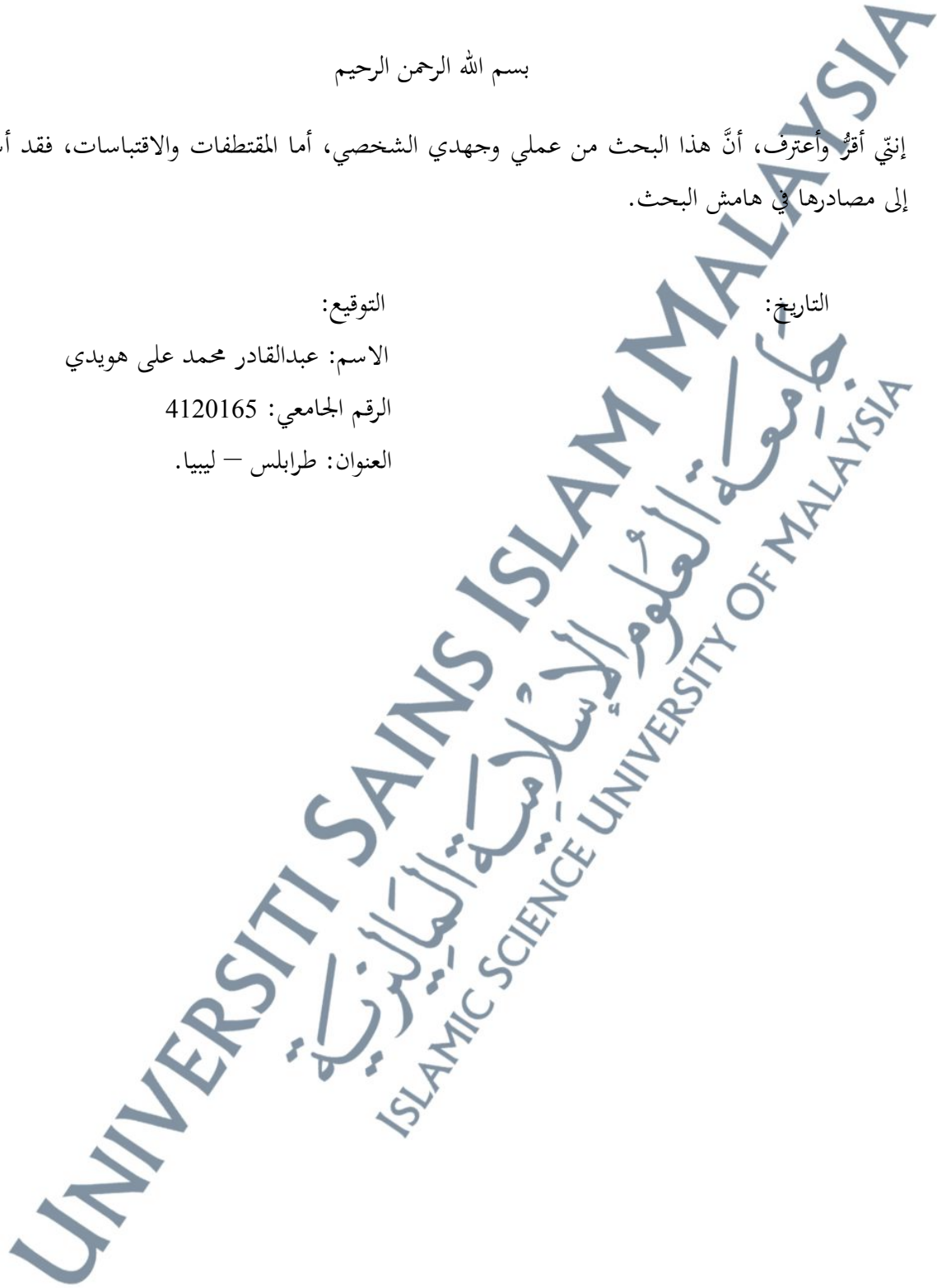
التوقيع:

الاسم: عبدالقادر محمد علي هويدي

الرقم الجامعي: 4120165

العنوان: طرابلس - ليبيا.

التاريخ:



### خلفية الباحث

عبدالقادر محمد على هويدي (الرقم الجامعي، 4120165)، الجنسية ليبي، رقم جواز السفر (989803)، حاصل على درجة البكالوريوس في الادارة والتنظيم من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس، ليبيا، للعام الدراسي (1998/1997)، حاصل على درجة الماجستير في الإدارة والتنظيم من أكاديمية الدراسات العليا، جنزور، ليبيا، للعام الدراسي (2004/2003)، عملت كعضو هيئة تدريس رسمي في جامعة طرابلس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، في الفترة ما بين (2012/2004)، وقمت بتدريس العديد من المناهج الدراسية (طرق بحث، ادارة الموارد البشرية، إدارة المشروعات المتوسطة والصغرى، مبادئ إدارة أعمال، مبادئ تسويق) كما قمت بالإشراف على العديد من مشاريع التخرج في مجال الإدارة، لطلبة البكالوريوس، تم خلال هذه الفترة انتدائي إلى معهد السياحة للعلوم الإدارية كعضو هيئة تدريس متعاون، وفي سنة (2010) تم انتخابي كعضو نقابة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.

الإيميل: [Abdo.hweddi@yahoo.com](mailto:Abdo.hweddi@yahoo.com)

العنوان: طرابلس – ليبيا.

## شكر وتقدير

الحمد لله الكريم المنان، خلق الإنسان وعلمه البيان، وأصلي وأسلم على نبينا محمد (صل) بعثه الله بشيرا ونذيرا وداعيا إلى الله بالرحمة والموعظة الحسنة، ومعلما للإنس والجان، صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم إلى يوم الدين بإحسان وبعد...امثالاً لقوله تبارك وتعالى ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ سورة النمل (الآية: 40) فإنني أشكر الله تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتته لي على إتمام هذا الجهد المتواضع، فهو صاحب الفضل والإنعام، وآلاؤه لا تُحصى عدداً ولا حصراً ﴿وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَعَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ سورة النمل (الآية: 18)، واستجابة لتوجيهات النبي صلي عليه وسلم الذي يقول: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، كما أتقدم بجزيل شكري وعرفاني للأستاذين، الأستاذ الدكتور نجيب عبدالصمد الشيخ، أستاذ في قسم القيادة والإدارة بالجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، والأستاذ الدكتور سعادة الدكتور صلاح زكي القادري لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة، والذين كانا كريمين في نصحهم وإرشادهم منذ أن كانت هذه الرسالة فكرة، إلى أن أصبحت دراسة متكاملة فجزاهما الله عني خير الجزاء.

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى الجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ممثلة برئيسها وإدارتها، لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة جميع الطلبة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم استبانة البحث فلهم مني كل الشاء والتقدير على كرمهم بذلك.

## ABSTRAK

Kajian bertujuan untuk mengenal pasti kesan latihan memerlukan prestasi organisasi pada Perbadanan Minyak Kebangsaan - Libya. Populasi kajian terdiri daripada: (801) pekerja pekerja Oil Corporation Negara di Libya, sampel dipilih daripada (259) pekerja. Di mana ia telah bergantung kepada program SPSS, untuk analisis statistik, dan varians unilateral alfa analisis yang terhasil adalah (9.23) alpha nisbah (0,000), yang menunjukkan penerimaan hipotesis utama, yang menyatakan bahawa ada kesan yang ketara secara statistik untuk menentukan keperluan latihan prestasi organisasi dalam Perbadanan Minyak Kebangsaan. Sejak keputusan pekali penentuan "R<sup>2</sup>" telah (0,146), yang menunjukkan bahawa pembolehubah bebas menjelaskan (14.6%) daripada perubahan yang berlaku daripada nilai-nilai pembolehubah bersandar, prestasi organisasi dan selebihnya (85.4%), manakala korelasi pekali (a) adalah (0,381), terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan kaedah saintifik untuk mengenal pasti keperluan latihan dan prestasi organisasi. Sebagai hasil nilai beta = (.308), T = (4.79), tahap piawaian saintifik yang digunakan dalam menentukan keperluan latihan adalah min aritmetik (3,5159) dan sisihan piawai (1,0423) dan (70%) daripada jawapan untuk sampel, kajian menunjukkan hubungan yang positif antara penggunaan standard prestasi dan keperluan latihan organisasi, kajian itu mendapati terdapat perbezaan statistik yang signifikan pada tahap moral (0.05) atau kurang dalam trend sampel atribut kajian paksi pembolehubah demografi kecuali jantina dan umur. Kajian ini mencadangkan keperluan untuk mengkaji semula program latihan untuk memenuhi keperluan latihan yang paling penting, dan perhatian pemimpin dengan bantuan pakar-pakar dalam koleksi yang diperlukan untuk menilai keperluan latihan maklumat, ia adalah dinasihatkan untuk memohon teori TNA.

## ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of the training needs of organizational performance in the National Oil Corporation - Libya. The study population consist of (801) employees of the National Oil Corporation employees in Libya, the sample was selected from (259) employees. Where it has been depending on SPSS program, for statistical analysis, and the resulting unilateral variance alfa analysis was (9.23) the ratio alpha (0.000), which indicates the acceptance of the main hypothesis, which states that there is a statistically significant impact to determine the training needs of the organizational performance within the National Oil Corporation. Since the results of the coefficient of determination "R2" was (0.146), which shows that independent variables explain (14.6%) of the changes that occur of the dependent variable values, organizational performance and the rest (85.4%), while the correlation coefficient (a) was (0.381), there was a statistically significant relationship between the use of scientific methods to identify training needs and organizational performance. As the results of the beta values = (.308), T = (4.79), the degree of scientific standards used in determining training needs were the arithmetic mean (3.5159) and standard deviation (1.0423) and (70%) of the answer to the sample, the study showed a positive relationship between the use of standards in organizational performance and training needs, the study found there are statistically significant differences at the moral level of (0.05) or less in the trends of the sample on the study attribute the axes demographic variables except gender and age. The study recommends the need to revisit the training programs to fit the most important training needs, and the leaders attention with the help of experts in the collection needed to assess the training needs of the information, it is advisable to apply the theory of TNA.

## ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتياجات التدريبية للأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط ليبيا، والكشف عن العلاقة بين استخدام المعايير في تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي، وتحديد المعوقات التي تواجه الاحتياجات التدريبية. تكون مجتمع الدراسة من (801) موظف من موظفي المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، وتم إختيار عينة بلغت (259) موظف، وتم تطوير الإستبيان كأداة للدراسة، وطبقت عدة أساليب إحصائية للتحقق من صدق وثبات الدراسة. حيث تم الإعتماد على برامج SPSS، لتحليل الاحصائي، والذي أسفر عنه تحليل التباين الأحادي ألفاء بلغت (9.23) أما النسبة الفائية (0.000) والذي يدل على قبول الفرضية البديلة الرئيسية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للنفط. حيث أن النتائج الخاصة بمعامل التحديد " $R^2$ " بلغت (0.146). والذي يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر (14.6%) من التغيرات التي تحدث قيم المتغير التابع، الأداء التنظيمي والباقي (85، 4%)، بينما كان معامل الارتباط (a) بلغت (0.381)، وفيما يتعلق بمساهمة نمو المتغيرات المستقلة بلغت النسبة الفائية (0.00)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي. كما وأظهرت نتائج القيم بيتا = (0.308)، و $t = (4.79)$ ، وأن درجة استخدام المعايير العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية قد جاءت بمتوسط حسابي (3.5159) وانحراف معياري (1.0423) ونسبة (70%) من اجابة افراد العينة، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استخدام المعايير في الاحتياجات التدريبية والاداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط، حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، وتوصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة يعزو للمتغيرات الديموغرافية عدا الجنس والعمر، وجود أثر للاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية لاستخدام المعايير في الاحتياجات التدريبية والاداء التنظيمي للعاملين، وتوصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية بحيث تلائم أهم الاحتياجات التدريبية وتراعي الحداثة والتطور، وعلى الرؤساء الاهتمام بالاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية، ومن المستحسن تطبيق نظرية TNA.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
i	إقرار البحث العلمي وحقوق النشر
ii	إقرار
iii	خلفية الباحث
iv	شكر وتقديم
v	ABSTRAK
vi	ABSTRACT
vii	ملخص البحث
viii	قائمة المحتويات
xii	قائمة الجداول
xiv	قائمة الأشكال
xv	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: مقدمة
1	1.1 تمهيد
1	1.2 خلفية الدراسة
4	1.3 مشكلة الدراسة
12	1.4 أسئلة الدراسة
12	1.5 فرضيات الدراسة
13	1.6 أهداف الدراسة
15	1.7 أهمية الدراسة
19	1.7.1 الأهمية العلمية النظرية
20	1.7.2 الأهمية العلمية التطبيقية
22	1.8 نموذج الدراسة
22	1.9 حدود الدراسة
23	1.10 مفاهيم ومصطلحات الدراسة
28	1.11 نظرية تحليل الإحتياجات التدريسية (TNA)

29	1.12 الخلاصه
30	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
30	2.1 تمهيد
31	2.2 الأداء التنظيمي
34	2.3 الإطار النظري للأداء الموظفين
35	2.3.1 الأداء (Performance Concept)
39	2.3.2 ابعاد الأداء التنظيمي
40	2.3.3 أنواع أداء الموظفين
42	2.3.4 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين
49	2.3.5 الكفاءات البشرية
50	2.3.5.1 مفهوم الكفاءات
52	2.3.5.2 متطلبات الكفاءات البشرية
54	2.3.5.3 العلاقة بين الكفاءة والفعالية
55	2.3.5.4 أنواع الكفاءات
58	2.3.5.5 العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات
60	2.3.5.6 أهمية الكفاءات البشرية في مواجهة التحديات الراهنة
63	2.3.6 فاعلية المنظمة
63	2.3.6.1 مفهوم الفاعلية
66	2.3.6.2 مداخل الفاعلية التنظيمية
70	2.3.6.3 مؤشرات ومعايير الفاعلية التنظيمية
73	2.4 المطلب الأول: الإعداد للتدريب
77	2.4.1 مبادئ التدريب الأساسية
90	2.4.2 تصميم البرنامج التدريبي
103	2.4.3 معوقات تحد من فرص وظيفة التدريب
103	2.4.4 أساليب التدريب
106	2.4.5 علاقة التصنيف الوظيفي بتخطيط القوى العاملة
106	2.4.6 التدريب في ليبيا
108	2.5 المطلب الثاني: الإحتياجات التدريبية

116	2.5.1 الإطار النظري للإحتياجات التدريبية
118	2.5.1.1 مفهوم الإحتياجات التدريبية
120	2.5.1.2 طرق ووسائل تحديد الإحتياجات التدريبية
128	2.5.1.3 أهمية وفوائد تحديد الإحتياجات التدريبية
131	2.5.1.4 مؤشرات إحتياجات العاملين للتدريب
132	2.5.1.5 أسباب تحديد الإحتياجات التدريبية
142	2.5.1.6 تحديد الإحتياجات التدريبية وصياغتها كأهداف تدريبية
143	2.5.1.7 المعوقات التي تواجه عملية تحديد الإحتياجات التدريبية
145	2.6 نظرية تحليل الإحتياجات التدريبية (TNA) Theory of training needs analysis
166	2.7 التعقيب على الدراسات السابقة
175	2.8 أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة
177	2.9 الخلاصة
179	<b>الفصل الثالث: منهج الدراسة</b>
179	3.1 تمهيد
179	3.2 منهج الدراسة
180	3.3 نموذج الدراسة
180	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها
180	3.4.1 مجتمع الدراسة
181	3.4.2 عينة الدراسة
182	3.5 أدوات الدراسة
183	3.6 طريقة جمع المعلومات
186	3.7 صدق وثبات أداة الدراسة
186	3.7.1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري للاستبانة)
186	3.7.2 الصدق الداخلي للاستبانة Reliability
187	3.7.3 طريقة كرونباخ
189	3.7.4 التحليل العاملي
197	3.7.5 الصدق البنائي: Structure validity
198	3.8 إجراءات تطبيق أداة الدراسة

199	3.9 أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
200	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
200	4.1 تمهيد
200	4.2 النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة
217	4.3 فروض تحليل الانحدار
217	4.3.1 فروض تحليل الإنحدار الخطي
223	4.3.2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية
223	4.3.2.1 الفرضيات الفرعية
237	<b>الفصل الخامس: مناقشة، توصيات، وخلاصة</b>
237	5.1 تمهيد
237	5.2 خاتمة الدراسة
238	5.3 مناقشة النتائج
251	5.4 التوصيات
253	قائمة المراجع والمصادر
253	أولاً: المراجع العربية
274	ثانياً: المراجع الإنجليزية
285	ثالثاً: الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
59	الجدول رقم (1) يوضح العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات البشرية
62	الجدول رقم (2): يوضح الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات
73	الجدول رقم (3) يوضح أهم المعايير الفعالية التنظيمية
81	الجدول رقم (4) يوضح الفرق بين التدريب والتعليم
181	الجدول رقم (5) إختيار العينه
182	الجدول (6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس
183	الجدول رقم (7) يوضح توزيع محاور الاستبانة
184	الجدول رقم (8) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة
186	الجدول رقم (9) يبين مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تحقق الفقرة
187	الجدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط لجميع محاور الدراسة
188	الجدول رقم (11) قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة
191	الجدول رقم (12) يوضح التشعبات العاملي للفقرات
197	الجدول رقم (13) اختبار KMO واختبار باتليت
198	الجدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية
200	الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير الجنس
201	الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر
201	الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الخبرة
202	الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي
203	الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب حضور الدورات التدريبية التأهيلية
204	الجدول رقم (20) المتوسطات والانحرافات المعيارية للطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية
204	الجدول رقم (21) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية
206	الإحتياجات التدريبية
209	الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإسهامات تحديد الإحتياجات في تطوير الأداء التنظيمي
211	الجدول رقم (23) المتوسطات والانحرافات المعيارية حول معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

- 213 الجدول رقم (24) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية حول الأداء التنظيمي (المتغير التابع)
- 216 الجدول رقم ( 25 ) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات (المحاور) مجتمعة
- 218 الجدول رقم (26) أدلة الارتباط الداخلي القوي بين المتغيرات المستقلة
- 219 الجدول رقم ( 27 ) مصفوفة الارتباط بين تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي
- 220 الجدول رقم ( 28 ) يوضح الالتواء والتفلطح
- 222 الجدول رقم (29) يوضح تحليل التباين (ANOVA)
- 223 الجدول رقم (30) يوضح ملخص النموذج
- 226 الجدول رقم ( 31 ) يوضح المعاملات ( Coefficient)
- 229 الجدول رقم ( 32 ) تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجنس
- 230 الجدول رقم ( 33 ) تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير العمر
- 232 الجدول رقم ( 34 ) تحليل التباين الأحادي وفقاً لسنوات الخبرة
- 233 الجدول رقم ( 35 ) تحليل التباين الأحادي وفقاً للمستوى التعليمي

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
22	الشكل رقم 1: نموذج الدراسة
147	الشكل رقم 2.1: منهج الدورة التدريبية
148	الشكل رقم 2.2: عملية التدريب ونسبة الوقت

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
285	الملحق رقم (1): الإستبيان الرئيسية
293	الملحق رقم (2): مقياس العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط (الإستبيان بعد الحذف)
300	الملحق رقم (3): أسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة
301	الملحق رقم (4): قائمة الأبحاث والأوراق العلمية
303	ملحق (5): الرسومات
314	الملحق رقم (6) يوضح حركة الوظائف المعتمدة والوطنية منها والأجنبية
315	الملحق رقم (7) يوضح خطط التدريب الداخلية والخارجية في المؤسسة الوطنية للنفط