

أثر التدريب العكسي على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية:

دراسة وصفية تحليلية

الباحث/ د. حسن أحمد الحناوي

مدرس المكتبات والمعلومات كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة قناة السويس

**ملخص:** يتناول البحث دور التدريب بطريقة عكسية، حيث يعد طريقة مبتكرة لتشجيع التعلم لكلا الطرفين المدرب (صغار الموظفين) والمتدرب (كبار الموظفين)، وله أيضا فضل كبير في تقوية العلاقات بين الأجيال من حيث التفاهم والاحترام، إذ يعتبر التدريب العكسي إطار جديد لنقل المعرفة والتعلم ويدرس البحث دور هذا التدريب على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات عن طريق أربع فرضيات.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب العكسي - أداء العاملين - أخصائي المعلومات - جامعة الإسكندرية

### Summary:

The research deals with the role of training in a reverse way, as it is an innovative way to encourage learning for both parties, the trainer (junior employees) and the trainee (senior employees). The research is the role of this training on the job performance of the information specialist through four hypotheses.

**Keywords:** Reverse training – employee performance – information specialist – Alexandria University

### تمهيد:

يعتبر التدريب من أهم الوسائل المعروفة التي يتم اللجوء إليها بغرض تحسين وتطوير الأداء للموارد البشرية والعاملين بصفة مستمرة، حيث لا يجب ان يتوقف بالوصول الي خبرات او مهارات متقدمة بعينها. كذلك يعتبر التدريب عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، حيث انه نشاط لنقل المعرفة الى مجموعة أو مجموعات من الأفراد بهدف إكساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان. (حيدر، ٢٠٢٠)<sup>١</sup>

وخلال السنوات الأخيرة، اكتسب التدريب نهجًا جديدًا، نتيجة للتسارع والتطور الكبير في مجال التكنولوجيا والتواصل الرقمي، فظهرت الفكرة النمطية السائدة بأن كبار السن لا يفهمون التكنولوجيا الحديثة بنفس السرعة التي يفهمها بها الشباب. نتيجة لذلك ظهرت فكرة التدريب العكسي أو التوجيه العكسي لمنح الفرصة للعاملين الجدد بمشاركة أحدث المهارات والمعرفة التكنولوجية مع زملائهم من العاملين كبار السن (Chaudhuri, 2012) <sup>٢</sup> من خلال إقامة صداقة مهنية بين الموظف الجديد مع موظف أعلى مرتبة لغرض تبادل المهارات والمعرفة والفهم بينهم، وحيث انه من المتعارف عليه هو أنه كلما كبرت عدد سنوات الخبرة ازدادت المعرفة وقلت الحاجة الي التدريب والتعلم- وعادة من المتوقع- وان يكون المدرب أعلي درجة ورتبة وظيفية وأكثر خبرة من المتدرب ، ومع ذلك فان التدريب العكسي يدرك ان هناك فجوات في المهارات والمعارف، والخبرات التكنولوجية على كلا الجانبين، وان كل شخص يمكنه معالجة نقاط ضعفه بمساعدة نقاط القوة لدى الآخر.

ولقد تبنت العديد من المنظمات التوجيه(التدريب) العكسي لسد الفجوات المعرفية لدى موظفيها إذ تُبني إصدار مفهوم التوجيه العكسي لأول مرة وتنفيذه رسمياً (Jack Welsh) رئيس شركة جنرال إلكتريك (GE) في عام ١٩٩٩. وقد طلب من ٥٠٠ مدير من المستوى الأعلى في جنرال إلكتريك تعلم كيفية استخدام الإنترنت من الموظفين الشباب (Audrey S. 2020) <sup>٣</sup> ، ومع تقدم تكنولوجيا المعلومات اكتسب التدريب العكسي أهمية متزايدة حيث شارك تدريجياً الموظفون المبتدئون المفاهيم الحديثة وتقنيات وسائط المعلومات مع كبار الموظفين، وتدرجياً ازدادت شعبية هذا المفهوم بين المنظمات الدولية والمتعددة الجنسيات، علي سبيل المثال أنشأت شركة IBM العالمية والمعروفة بين أفضل شركات التدريب، وشركة العلاقات العامة Burson-Marsteller، أنظمة توجيه(تدريب) عكسي رسمية في مؤسساتهم، كذلك يمكن العثور على ممارسة التدريب العكسي في مؤسسات عالمية أخرى مثل (Cisco - Procter & Gamble - Deloitte & Touche - Unilever - General Motors) (DeAngelis, K. L.2013) <sup>٤</sup>

وقد ركزت ممارسات التوجيه العكسي في البداية على الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني ، إذ تعد محو الأمية التكنولوجية عنصراً حاسماً للنجاح بين كبار الموظفين والمدبرين التنفيذيين، وان معظم أعضاء القيادة العليا اليوم هم أفراد في مجموعة كبار السن، كما إن مستوى الثقافة الرقمية

لديهم ليس قوياً مثل مستوى الأجيال الأصغر سناً ، حيث يطلق عليهم جيل المواطنون الرقميون، وقد يؤدي التدريب العكسي إلى تحسين نقل المعرفة التنظيمية بين الأجيال، من خلال المشاركة في علاقة توجيهية تعاونية ومجزية للطرفين (Audrey S. 2020) ، كما أظهرت دراسة (Kase, R. et al ٢٠١٩) <sup>٦</sup> لمهارات البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين (٥٥ - ٦٥ عاماً) أن ٣٢٪ منهم ليس لديهم مهارات التعامل مع الحاسب الآلي أو فشلوا في اختباره، مقارنة ب ٧٠٪ من (٢٥-٣٤ عاماً) بالإضافة الى ذلك بينت الدراسة ان ١٠٪ من (٥٥-٦٥ عاماً) لديهم مهارات كمبيوتر متوسطة، وحوالي ١٪ فقط لديهم مهارات متقدمة، هذا التفاوت الواضح في الثقافة الرقمية يخلق فرصاً للموظفين الأصغر سناً لمساعدة الأكبر سناً على التكيف بشكل أفضل في العمل من خلال التدريب على المهارات الرقمية الحديثة.

والعلاقة في التدريب العكسي ذات اتجاهين، إذ يستفيد كل من المدرب والمتدرب من علاقة التدريب العكسي، أحدهما على سبيل المثال يحصل على المشورة من زميل أقدم فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية أو التواصل، والآخر غالباً ما يحصل على معرفة حديثة بتكنولوجيا المعلومات، بالتالي فإن مفهوم التدريب العكسي يعد طريقة مبتكرة لتشجيع التعلم لكلا الطرفين وله أيضاً فضل كبير في تقوية العلاقات بين الأجيال من حيث التفاهم والاحترام، إذ يعتبر التدريب العكسي إطار جديد لنقل المعرفة والتعلم (Zauchner.2017) <sup>٧</sup>

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

في ظل نظام العمل الحالي في مجال المكتبات الجامعية، الذي يفرض التقاعد عن العمل عند سن الستين عاماً، فإن الكثير من الخبرات المهنية والمعرفية تنتهي (Chen, Y, 2013) <sup>٨</sup>، ولا يتم نقلها للأجيال الأصغر سناً، كذلك تظهر مشكلة التعامل مع التكنولوجيات الحديثة لدى هذه الخبرات في منتصف الحياة الوظيفية وذلك ما لم يتم نقلها بشكل فعال، وبهذا تعتبر مشكلة كبيرة للقائمين على إدارة هذه المكتبات، ومن هنا ظهرت الحاجة الى القاء الضوء على فكرة التدريب العكسي الذي يسمح بنقل هذه الخبرات واستثمار هذه الطاقات والخبرات لتطوير الأداء الوظيفي بين الأجيال المختلفة.

استناداً على ما سبق تتجه الدراسة الى الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

١. ما واقع التدريب العكسي بمكتبات جامعة الاسكندرية؟
٢. كيف يتم تنفيذ التدريب العكسي بمكتبات جامعة الاسكندرية؟

٣. ما الموضوعات (المجالات) التي يحتاج فيها أخصائي المكتبات بجامعة الإسكندرية الى التدريب العكسي؟

٤. ما فوائد وعيوب التدريب العكسي بمكتبات جامعة الاسكندرية؟

٥. ما طبيعة العلاقة بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المكتبات بجامعة الإسكندرية؟

٦. إلى أي مدى يؤثر التدريب العكسي على تحسين الأداء الوظيفي لأخصائي المكتبات بجامعة الإسكندرية؟

#### أهمية الدراسة:

يعد التدريب العكسي من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي مؤسسة، فهو يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين (Morris, L. V, 2017) ، إذا يشعرون بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير إدارة المؤسسة وثقتها بهم، وعليه يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة في جانبين:

**الأهمية العلمية:** إذ تتضح هذه الأهمية من خلال اهتمام كثير من الباحثين الأجانب بدراسة هذا الموضوع، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة والدراسات المتصلة بالموضوع من إثراء معرفي للدراسات في مجال المكتبات والمعلومات، بحيث يصبح هذا المصطلح الجديد والمعرفة الحديثة إضافة مهمة في دراسات المكتبات والمعلومات بشكل عام.

**الأهمية العملية:** أما على المستوى العملي فمن المتوقع أن تلفت هذه الدراسة نظر القياديين والقائمين على التدريب بمؤسسات المعلومات إلى ضرورة استخدام أسلوب التدريب العكسي في علاقات العمل، لما له من أثر كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتزويد الممارسين بمعلومات بخبرات ومعارف في بيئة العمل، وعلى ذلك تضح أهمية موضوع الدراسة في ابراز دور التدريب العكسي في الوصول بأخصائي المعلومات بالمكتبة إلى مستوى عال من الأداء، واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع التدريب العكسي لدى أخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية

٢. تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية
٣. بيان أثر التدريب العكسي على تحسين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية
٤. اكتشاف فوائد وعيوب التدريب العكسي على أخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية
٥. التعرف على كيفية تنفيذ التدريب العكسي من وجهة نظر أخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية
٦. تحديد الموضوعات (المجالات) التي يحتاجها العاملون في التدريب العكسي
٧. تقاسم التوصيات المساعدة في تفعيل أسلوب التدريب العكسي لدى أخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية

#### حدود الدراسة:

ولتحقيق الأهداف السابقة تناول الدراسة أثر التدريب العكسي على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية في إطار الحدود الآتية:

#### الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على أخصائي المعلومات المتخصصين، والدراسة الميدانية على جميع المكتبات الجامعية، وذلك على مستوى صغار الأخصائيين وحديثي التعيين والمدبرين كبار الأخصائيين.

#### الحدود الموضوعية:

الحدود الموضوعية لهذا البحث سوف تتناول أثر التدريب العكسي على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية، وبناء أداة قياس للتعرف على واقع التدريب العكسي وعيوبه ومميزاته وعلاقته بالأداء الوظيفي

#### الحدود النوعية:

المكتبات الجامعية والمركزية لجامعة الإسكندرية

#### الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الوضع الراهن في المكتبات الجامعية، بدءاً من بداية الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢١\_٢٠٢٢ حتى نهاية الفصل الدراسي.

#### مصلحات الدراسة:

التدريب العكسي: هو قيام صغار العاملين بتدريب وتوجيه وارشاد المديرين وكبار العاملين (Chen, Y (2014)، وهو عكس التدريب التقليدي، الذي يقوم فيه الموظف الأكثر خبره بتعليم وتدريب الموظف الأقل خبرة، ويقوم العاملون الصغار أو الجدد بتوجيه المديرين في موضوعات مثل التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي والاتجاهات الحديثة... الخ

الأداء الوظيفي: قيام العاملين في المنظمة بجميع الأنشطة والمهام الموكلة إليهم، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، على نحو يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والوصول الى ما تصبو اليه وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل (خمقاني، عنتر، وابن محمود، عرابية الحاج، ٢٠٢١) <sup>١١</sup>

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الميداني، وذلك لتحديد قدر مناسب من المعارف والأطر التي تلقي الضوء على المشكلة ومناطق حدوثها والتي قد تساهم في تحديد المؤشرات الأولية لأسباب حدوث المشكلة، ووصف الدراسة نظرياً من خلال جمع البيانات من مصادرها الثانوية والتي تخدم مشكلة الدراسة وتعطي إجابات نظرية على تساؤلات الدراسة. وهو منهج مناسب لمعرفة العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل ومتغير تابع) وهنا سيتم دراسة أثر التدريب العكسي كمتغير مستقل، وأداء أخصائيين المعلومات بالمكتبات الجامعية كمتغير تابع. وقد تمت الاستعانة بالمنهج التحليلي Analytical لتحليل البيانات المتحصل عليها من مصادرها الأولية، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. لتفسير وتوضيح العلاقات المختلفة بين العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولتفسير الأسباب العلمية التي أدت إلى تقديم مقترحات وتوصيات الدراسة.

### فرضيات الدراسة:

بهدف تحقيق الأهداف الدراسية المطروحة تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  في متوسطات استجابات الباحثين حول التدريب العكسي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية تعزى للبيانات الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  في متوسطات استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية تعزى للبيانات الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

#### المعالجة الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
٣. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة
٤. اختبار بيرسون Pearson Correlation لإيجاد العلاقة بين مجالات الدراسة الرئيسية
٥. معامل الانحدار الخطي Liner Regression لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة من خلال استخدام معامل التحديد  $R^2$  (R Square) ودرجة التأثير (Unstandardized Coefficients)  $\beta$ .

٦. اختبارات الفروض Test Hypothesis: لدراسة أي فروق تظهر في التحليل لبيانات العينة

#### أدوات الدراسة

تم إعداد استبانة حول أثر التدريب العكسي على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية حيث تتكون من ثلاث مجالات رئيسية هي:

- **المجال الأول:** يشمل بيانات ديموغرافية عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)
  - **المجال الثاني:** يشمل المتغير المستقل وهو المحور المتعلق بالتدريب العكسي ويتكون من (٣٤) عبارة موزعة على (٣) مجالات هي:
    ١. واقع التدريب العكسي (١٣ عبارة)
    ٢. فوائد التدريب العكسي (١٤ عبارة)
    ٣. عيوب التدريب العكسي (٧ عبارات)
  - **المجال الثالث:** يشمل المتغير التابع ويتمثل في الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية، ويتكون من ١٩ عبارة
- وتكون المقياس من (٥٣) عبارة تتراوح مدى الاستجابة من (١ : ٣) وفق مقياس ليكرت Likert الثلاثي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية.
- صدق الأداة وثباتها:**

**الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال المكتبات والمعلومات وعلوم الإدارة بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (٤) وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (١٠٠%) مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

**الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنمى إليه هذه الفقرة. جداول (٢،٣،٤،٥)

**الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### ثبات أداة الدراسة:

بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون تم صياغة عبارات المقياس ووضعها في صورتها شبه النهائية لحساب ثبات وصدق المقياس، وتم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة،



طبقت معادلة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha علي عينه قوامها (٤٠) مبحوث من أخصائي المعلومات، لمعرفة مدى تعبير عبارات المقياس عن المطلوب ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، وقد استفاد الباحث كثيراً من هذه الدراسة الاستطلاعية في تعديل بعض عبارات المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد  $\text{Alpha} \geq 0.60$  مقبولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١) معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحاور	قيمة $\text{Alpha} (\alpha)$
١	التدريب العكسي لأخصائي المعلومات بجامعة الاسكندرية	٠.٩٠٨
٢	الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الاسكندرية	٠.٨٨٨
	الثبات العام للاستبيان	٠.٩١٠

يتضح من قراءة الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (٠.٩١٠) لإجمالي فقرات المقياس الثلاثة وخمسون، وتراوحت ثبات المحاور ما بين (٠.٨٨٨) كحد أدنى و (٠.٩٠٨) كحد أقصى، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، على مستوى جميع الأبعاد الخاصة بالمقياس كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (٢) صلاحية البعد الخاص بواقع التدريب العكسي

\*\* دالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠.٠١

الدلالة	معامل الارتباط	واقع التدريب العكسي
٠.٠٠٠	٠.٦٢٧**	توافرت لدي معرفة مسبقة عن موضوع التدريب العكسي
٠.٠١٠	٠.٤٠٣**	يتم تنظيم التدريب العكسي في مكتبي عن طريق دورات منظمة
٠.٠٠٠	٠.٥٢٨**	يتم تنظيم التدريب العكسي في مكتبي عن طريق اجتهادات شخصية
٠.٠٠٠	٠.٥٦١**	يحرص كبار الموظفين على تبادل الخبرات مع شباب الموظفين
٠.٠٠٠٤	٠.٤٤٤**	هناك شعور بالارتياح لتبادل المساعدة بين الجيلين
٠.٠٠٠	٠.٦٦٩**	يظهر الجيلين تعاوناً واضحاً فيما بينهم لتبادل أدوار التدريب
٠.٠٠٠	٠.٥٩٩**	أجد حاجة ضرورية في فهم التكنولوجيات الحديثة المرتبطة بالعمل
٠.٠٠٠٦	٠.٤٣٠**	أجد حاجة ضرورية في فهم التكنولوجيات الحديثة المرتبطة بوسائل الاتصال الحديثة
٠.٠٠٠	٠.٥٨٨**	أفضل تنفيذ التدريب العكسي بشكل رسمي منظم من قبل المؤسسة التي أعمل بها
٠.٠٠٠١	٠.٤٩٥**	أفضل تنفيذ التدريب العكسي بشكل شخصي على مستوى فردي
٠.٠٠٠	٠.٦٨١**	احتاج دورات تدريبية باستخدام التدريب العكسي في فهم تكنولوجيات معينة
٠.٠٠٠	٠.٧٤٤**	احتاج دورات تدريبية باستخدام التدريب العكسي على موضوعات تتعلق بمجالات العمل
٠.٠٠٠	٠.٥٦٣**	احتاج دورات تدريبية باستخدام التدريب العكسي على موضوعات تتعلق بوسائل الاتصال

يتضح من قراءة الجدول السابق صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعده واقع التدريب العكسي، حيث جاءت معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٤٤٤): (٠.٧٤٤) مما يؤكد على أن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له، ويثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول.

جدول (٣) صلاحية البعد الخاص بفوائد التدريب العكسي

الدلالة	معامل الارتباط	فوائد التدريب العكسي
٠,٠٠٠	٠,٧٥٥**	أجد فوائد التدريب في المعرفة والشعور بالرضا
٠,٠٠٣	٠,٤٥٥**	أجد فوائد التدريب في بناء واكتساب الثقة
٠,٠٠٠	٠,٦٢٨**	أجد فوائد التدريب في تحسين الاتصال والتواصل بين الأجيال وبناء علاقات
٠,٠٠٠	٠,٧٠٥**	أجد فوائد التدريب في تقوية المعرفة التكنولوجية
٠,٠٠٤	٠,٤٤١**	أجد فوائد التدريب في القدرة على التطور الوظيفي والمهني وتحسين مهارات العمل
٠,٠٠٢	٠,٤٧٥**	أجد فوائد التدريب في أنه فرصة للاستراحة من مسؤوليات العمل
٠,٠٠٠	٠,٥٣٣**	أجد فوائد التدريب في فهم عقلية وتفكير الجيل الآخر
٠,٠٠٠	٠,٧١٢**	أجد فوائد التدريب في القضاء على الملل في العمل وكسر الروتين المعتاد
٠,٠٠٠	٠,٦٣١**	أجد فوائد التدريب في الاستفادة من الإبداع والابتكار باندماج الخبرة مع التكنولوجيا
٠,٠٠٢	٠,٤٦٦**	أجد فوائد التدريب في الشعور بالتقدير من الجيل الآخر
٠,٠٠٠	٠,٦٠٨**	أجد فوائد التدريب في القدرة على إبداء الرأي في المواقف الحرجة أمام الجيل الآخر
٠,٠٠٠	٠,٦٨٥**	أجد فوائد التدريب في تعلم كيفية طرح الأسئلة وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب
٠,٠٠٠	٠,٦٩٣**	أجد فوائد التدريب في كسر الصورة النمطية لجيل الشباب
٠,٠٠٠	٠,٥٦١**	أجد فوائد التدريب في كسر الصورة النمطية لكبار الموظفين بكونهم يقاومون تعلم الجديد

يتضح من قراءة الجدول السابق صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد فوائد التدريب العكسي، حيث جاءت معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٤٤١) : (٠,٧٥٥) مما يؤكد على أن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له، ويثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني.

جدول (٤) صلاحية البعد الخاص بعيوب التدريب العكسي \*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٠١

الدلالة	معامل الارتباط	عيوب التدريب العكسي
٠,٠٠٩	٠,٤١٠**	الخوف من الفشل والرفض من الآخر
٠,٠٠٠	٠,٧٨٩**	توافر الشجاعة اللازمة لتدريب الأكبر سناً، وتقبل التدريب من الأصغر سناً
٠,٠٠٠	٠,٧١٩**	التخويف والترهيب من كبار الموظفين
٠,٠٠٠	٠,٨٤٨**	الخوف من الأداء السيئ
٠,٠٠٠	٠,٧٦٠**	الخوف من سقوط الهيبة والمظهر العام
٠,٠٠٠	٠,٦٨٩**	عدم توافر الشجاعة اللازمة للتدريب من الأصغر سناً
٠,٠٠٠	٠,٦٧٠**	الخوف من الشعور بالغيباء في فهم التكنولوجيات الحديثة

يتضح من قراءة الجدول السابق صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعيد عيوب التدريب العكسي، حيث جاءت معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٤١٠ : ٠.٨٤٨) مما يؤكد على أن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له، ويثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث.

جدول (٥) صلاحية البعد الخاص بالأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات

الدالة	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات
٠.٠٠٠	٠.٥٥٢**	تتوافر لدى أخصائي المعلومات المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يمارسونها
٠.٠٠٠	٠.٦٧٣**	ينجز أخصائي المعلومات المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد
٠.٠٠١	٠.٥٠٧**	يستخدم أخصائي المعلومات الموارد المتاحة إستخداماً جيداً
٠.٠٠٠	٠.٥٣٥**	تتوافر لدى أخصائي المعلومات الحماس والرغبة لإنجاز أعمالهم
٠.٠٠٠	٠.٦١٦**	يتمتع أخصائي المعلومات بالقدرة على حل مشكلات العمل
٠.٠٠٣	٠.٤٥٥**	يحرص أخصائي المعلومات على تطوير أنفسهم وأدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر
٠.٠٠٧	٠.٤٢٢**	ينسق أخصائي المعلومات مع غيرهم لإنجاز العمل
٠.٠٠٠	٠.٥٩١**	توجد لدى أخصائي المعلومات القدرة على تصحيح الأخطاء الناجمة عن العمل
٠.٠٠٠	٠.٥٣١**	يستطيع أخصائي المعلومات القيام بالتواصل الجيد والتعامل مع الغير
٠.٠٠٠	٠.٥٤٣**	تعمل الجامعة على تطوير أداء أخصائي المعلومات عن طريق الدورات والبرامج التدريبية
٠.٠٠٢	٠.٤٦٨**	يتم تحفيز أخصائي المعلومات بشكل مستمر
٠.٠٠٢	٠.٤٧٤**	يتعامل أخصائي المعلومات مع زملائهم بروح الفريق
٠.٠٠٠	٠.٥٩٥**	يتوافر لدى أخصائي المعلومات القدرة على تجنب أخطاء العمل
٠.٠٠٠	٠.٥٤١**	ينجز أخصائي المعلومات ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد
٠.٠٠٠	٠.٨٣٠**	يحاول أخصائي المعلومات في المكتبة الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات العمل
٠.٠٠٠	٠.٦٠٠**	لدى أخصائي المعلومات القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل
٠.٠٠٦	٠.٤٢٧**	ينتم توزيع العمل بين أخصائي المعلومات بالعدالة
٠.٠٠٠	٠.٧٢٥**	يزيد تقارب الأداء الفعلي لأخصائي المعلومات مع الأداء المخطط له
٠.٠٠٠	٠.٨٢٣**	تعمل القيادة العليا بالمؤسسة على رفع أداء أخصائي المعلومات خلال فريق عمل مؤهل

يتضح من قراءة الجدول السابق صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعيد الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث جاءت معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد الرابع دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٤٢٧ : ٠.٨٣٠) مما يؤكد على أن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له، ويثبت صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

وعليه تبين من نتائج معامل ثبات ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي في الجداول السابقة ثبات أداة الدراسة بشكل كبير وصدق اتساقها الداخلي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع أخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية والبالغ عددهم (٢١٩) طبقاً لبيان مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة الإسكندرية جداول رقم (٦،٧،٨،٩).

#### عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية من ٤٠ أخصائي تم اختيارهم بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم ادخالهم بالتحليل النهائي. العينة الأصلية: قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (٢١٤) استبانة بنسبة استرداد ٩٧.٧% خصائص مجتمع الدراسة:

#### أولاً- البيانات الأولية:

جدول (٦) توزيع العينة وفقاً للجنس

المتغير	ك	%
ذكر	٥٠	٢٣.٤
أنثى	١٦٤	٧٦.٦
إجمالي	٢١٤	١٠٠%

جدول (٧) توزيع العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	ك	%
الليسانس	١٨٢	٨٥
الماجستير	٢٠	٩.٣
الدكتوراه	١٢	٥.٦
إجمالي	٢١٤	١٠٠%

جدول (٨) توزيع العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

المتغير	ك	%
الدرجة الأولى	٨٠	٣٧.٤
الدرجة الثانية	٥٢	٢٤.٣
الدرجة الثالثة	٤٨	٢٢.٤
كبير بدرجة مدير عام	٣٤	١٥.٩
إجمالي	٢١٤	%١٠٠

جدول (٩) توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	ك	%
من ١٠ : ١	٧٦	٣٥.٥
من ٢٠ : ١١	٥٢	٢٤.٣
من ٣٠ : ٢١	٧١	٣٣.٢
من ٤٠ : ٣١	١٥	٧
إجمالي	٢١٤	%١٠٠

## الدراسات السابقة:

بالبحث في الدراسات السابقة لجمع المادة العلمية في قواعد البيانات العالمية، والدوريات العلمية المتخصصة الإلكترونية المتوفرة على بنك المعرفة المصري، التي تناولت موضوع التدريب العكسي بصفة عامة، وأثره على الأداء الوظيفي بصفة خاصة، ظهر من خلال الاطلاع غياب الموضوع عن مجال اهتمام الدراسات العربية (في حدود علم الباحث)، والاقصار فقط على التدريب بجوانبه المختلفة، مما يعطي مبرراً قوياً للقيام بهذه الدراسة. وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع التدريب العكسي أولاً ثم بعض الدراسات التي تناولت موضوع أثر التدريب على الأداء، والتي أمكن الوصول إليها:

## أولا الدراسات المتعلقة بالتدريب العكسي:

دراسة ١٢ (Fasbender, Gerpott. 2021) ركزت هذه الدراسة على عملية البحث عن المعرفة العكسية، للموظفين الأكبر سناً الذين يسعون للحصول على المعرفة من الموظفين الأصغر سناً عن طريق التدريب العكسي، حيث أن الموظفين الأكبر سناً بحاجة لتحديث

معارفهم الحالية بانتظام للتعامل مع التغييرات المستمرة في العمل، من ناحية أخرى وجدت الدراسة أن الموظفين الأصغر سناً يمكن ان يكونوا مصدراً محتملاً فعالاً للمعرفة، لأنهم يميلون إلى امتلاك معلومات ومهارات مختلفة وفريدة من نوعها. وكان سؤال البحث الرئيسي الإجابة على كيفية تقوية المعرفة للموظفين الأكبر سناً الذين يبحثون عن زملائهم الأصغر سناً من خلال الممارسات الفعلية بالعمل؟

تم تجميع البيانات من عينة من الموظفين الأكبر سناً - ٥٠ عاملاً على الأقل مع ٢٠ ساعة عمل اسبوعياً- (وزن علي ٣٣٠٠ شخص، استجاب ٥٠٢ ممن تنطبق عليه الشروط) الذين يعملون في مؤسسات مختلفة في المملكة المتحدة مثل القطاع العام، الصحة، التعليم والبحث، النقل والخدمات اللوجستية، الخدمات المهنية وذلك كجزء من مشروع بحثي أكبر عن طريق تكليف شركة بحث عبر الإنترنت معتمدة تدير مجموعة كبيرة من العملاء والأعمال البحثية فقط لجمع البيانات لهذه الدراسة. وتوصلت الدراسة الى تطوير نموذج موجه لقسم الموارد البشرية لإعداد خطط تدريبية مزدوجة المسار (مسار لكبار الموظفين ومسار لصغار الموظفين) لتبادل المعرفة وتحسين طريقة الاتصال بين الجيلين من أجل نجاح العمل داخل المؤسسة.

**دراسة ١٣ (Audrey S. 2020)** تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أدييات التدريب العكسي من خلال استكشاف الدور الذي يلعبه في نقل المعرفة التنظيمية بين الاجيال. كما هدفت الي توفير فهمًا أعمق لمزايا وسلبيات التعاون من خلال التدريب العكسي من وجهة نظر المشاركين في الدراسة، وكان سؤال البحث الرئيسي هو ما دور التدريب العكسي في المنظمة لنقل المعرفة بين الأجيال المختلفة؟ وتم استخدام طريقة المقابلات شبه المنظمة للحصول على البيانات من ١٦ مدرب ومنتدرب يستخدمون التدريب العكسي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب العكسي كان يُنظر إليه على أنه تجربة مفيدة، وأن الفوائد المكتسبة تفوق الصفات السلبية. كما أظهرت النتائج أن هناك ثلاث فوائد مكتسبة مشتركة من خلال التدريب العكسي بين المشاركون الأصغر والأكبر سناً وهي: الثقة، وتحسين التواصل بين الأجيال، واكتشاف الكيمياء الشخصية.

وأكدت الدراسة على أن الفوائد للمدربين الأصغر سناً هي زيادة الرؤية، وعدم الخوف من الفشل في بداية الحياة الوظيفية، والشعور بالتقدير من الأخر، وتحسين المهارات غير الفنية. كما توصلت

الدراسة الى القدرة على تعزيز التطور الوظيفي للآخر، وتحسين التفاعل بين الأجيال وتنمية القيادات.

كما توصلت الدراسة الي أن الصفات السلبية التي تحملها المتدرب الأكبر سنًا ضعف تلك التي تحملها الأصغر سنًا، حيث التنازل عن السلطة / السيطرة، والإحباط من الأمية التكنولوجية، والمقاومة للتغيير، والشعور بالغباء، وصمة العار المرتبطة بطلب المساعدة أو الحصول عليها، أما عن السمات السلبية التي تحملها المدربين الأصغر سنًا فكانت التخويف من قبل المتدربين الأكبر سنًا، والخوف من الرفض والحاجة إلى الشجاعة.

**دراسة ١٤ (Muskan. 2020)** تناقش هذه الورقة البحثية الحاجة إلى الموجهين (صغار الموظفين) والقادة (كبار الموظفين) ، والفوائد المرتبطة بالتدريب العكسي لتطوير القيادات المستقبلية للمنظمة، وخمس خطوات يجب اتباعها من أجل التنفيذ الناجح للتوجيه (التدريب) العكسي. وقسمت الأجيال في الهند الي جيلين الأول من ولد ١٩٤٧ الي ١٩٨٠ ووصفتهم بأنه كان تقليديًا وداعما وقبل الأشياء بلباقة ولكنه مقاومًا للتغيير وهو أكثر التزاما وولاءً، والجيل الثاني ولد من ١٩٨٠ الي ٢٠٠٠ وكان ملهمًا ومقنعًا مؤمنا بالابتكار واستكشاف الأفكار الجديدة وتجربتها ولكنه أكثر عنادًا، وأقل تحفيزًا، وأكثر تركيزًا على الذات (على حد وصف الدراسة)، وتوصلت الدراسة الي خمس خطوات لتطبيق التدريب العكسي لتطوير قيادات المستقبل، أولها اختيار المرشد الذي يلي احتياجاتك وشاركه مهاراته، ثانيهما يجب أن تكون واضحًا فيما تريد تعلمه، وأن تلتزم بالمواعيد والمحافظة على علاقة رسمية مع بعضكما البعض، ثم تحديد طريقة التواصل حيث قد يفضل الشباب البريد الإلكتروني مثلًا أو وسائل التواصل الاجتماعي عكس الكبار الذي قد يفضل التواصل المباشر مثلًا (أي تطوير مهارات الاتصال)، والخطوة التالية هي أنه يجب أن يستمع كل من المدرب والمتدرب في علاقة التدريب العكسي إلى بعضهما البعض بصبر شديد، ويجب على كليهما قبول واحترام رأي الآخر، والخطوة الخامسة والأخيرة هي عن ردود الفعل البناءة أي إذا كنت لا تحقق أفضل النتائج من التدريب ، فأنت بحاجة إلى التحدث وإجراء بعض جلسات العصف الذهني، واعتبرت الدراسة إن هذه هي العناصر الذي يحتاجها التدريب العكسي لتحقيق النمو المستدام لجميع الموظفين الشباب / كبار السن ، وتطوير قادة المستقبل والمؤسسات.



**دراسة ١٥ (Roblene. 2019)** كان الغرض من هذه الدراسة هو فهم التجارب الحية للتوجيه العكسي لجيل الألفية (جيل الشباب) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم إجراء هذه الدراسة أيضا لسد الفراغ في أدبيات الموضوع، وتوسيع نطاق قاعدة المعرفة في التدريب العكسي، وتقديم فهم أفضل لجيل الألفية (الشباب). وكان سؤال البحث هو "كيف يدرك جيل الألفية تجربته ويصف التدريب العكسي؟" وتم وصف جيل الألفية في الدراسة من أفراد المجتمع مواليدي ١٩٨١-١٩٩٤، الذين يتمتعون بالذكاء التكنولوجي، والخبرة في المجال الاجتماعي والإعلامي، ويتميزون بالطموح والابتكار (على حد وصف الدراسة الأمريكية).

تم اختيار عينة هادفة من خلال المشاركين، وطرق أخذ العينات هي كرة الثلج (The sample of participants were selected through purposive and snowball sampling methods)، وتم الاتصال بهم من خلال المنظمات ومواقع التواصل الاجتماعي مثل Facebook و LinkedIn. حيث كان لدى المشاركين من العينة خبرة متعلقة بالعمل كمدرّب عكسي، تم جمع البيانات من خلال المقابلات وجهًا لوجه أو عبر الهاتف أو سكايب، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تجارب إيجابية وتجارب سلبية، ووجهات نظر حول علاقات التدريب العكسي بما في ذلك طول الفترة الزمنية، والفرق بين المتدربين الأكبر والأصغر سنًا، وفوائد وجود برنامج توجيه عكسي. وقدمت هذه الدراسة مناقشة متعمقة حول التجارب الحية للمشاركين في التدريب العكسي، وقدمت كذلك فرصة لتوفير طرق مختلفة في البحث المستقبلي حول التدريب العكسي.

**دراسة ١٦ (Ruchi, Pritam. 2018)** تعتبر هذه الدراسة (الورقة البحثية) استكشافية بطبيعتها وتستند بالكامل إلى بيانات ثانوية منشورة في المجلات ومواقع الشركات لموظفي الموارد البشرية الذين يتبعون التدريب العكسي حيث عرضت تجارب لبعض هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب العكسي يمكن أن يساعد كبار السن على اكتساب المزيد من الطاقة وتعلم كيفية تقليل العمل عن طريق الاستخدام الذكي للتكنولوجيا وفي نفس الوقت يمكن لجيل الشباب أن يظلوا أكثر تفاعلاً مع شعورهم بأنهم يساهمون في نجاح كبار السن وأيضاً نجاح المنظمة التي يعملون بها، كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب العكسي ساعد أيضاً في سد الفجوة و تحسين العلاقة الشخصية بين الكبار والصغار، وأيضاً ليس من الضروري أن يحدث التدريب العكسي فقط في حالة مشاركة المعرفة التكنولوجية بما هو جديد على وسائل

التواصل الاجتماعي وفهم استخدام التطبيقات المختلفة. ولكن على سبيل المثال أيضا يمكن ذلك في مجال الهندسة والعلوم الطبية، حيث هناك مجال لاستخدام الروبوتات والجوانب الأخرى التي يمكن استخدامها بكفاءة أكبر من قبل جيل الشباب الذين تعلموا وعملوا في الكثير من المشاريع القائمة في المنظمات.

### ثانيا الدراسات المتعلقة بأثر التدريب على الأداء الوظيفي:

دراسة ١٧ (الزهراني، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب وافترضت الدراسة لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha > 0.05)$ ، وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha > 0.05)$ ، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي  $(\alpha > 0.05)$  في الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين، وتكون مجتمع هذا البحث من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وعددهم ٥٠ مفردة وتم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة الحالية وتم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في SPAS باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبته لدراسة الظاهرة وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط  $(1.0)$ ، وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأن لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين. وتقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وأتضح أنه توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha > 0.05)$  في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين حيث أن معامل الارتباط بلغت قيمته  $(-0.071)$  وأوصت الدراسة بأنه لا بد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم

الإدارية لا بد زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين ولا بد تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولا بد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

**دراسة ١٨ (وراق، وحمدنا الله ٢٠٢١)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في الشركة السودانية لنقل الكهرباء. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الأداء بمنظمات الأعمال بسبب قلة الموارد البشرية المؤهلة والمدرية القادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وكان سؤال البحث هو ما أثر التدريب في تحسين مستوى أداء العاملين بالشركة السودانية لنقل الكهرباء؟

افتترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين في الشركة السودانية لنقل الكهرباء، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات التدريبية وأداء العاملين في الشركة السودانية لنقل الكهرباء، أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية وأداء العاملين في الشركة السودانية لنقل الكهرباء، كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحقيبة التدريبية وأداء العاملين في الشركة السودانية لنقل الكهرباء.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود ارتباط طردي بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بالشركة السودانية لنقل الكهرباء، كذلك بينت الدراسة وجود ارتباط طردي بين المستلزمات التدريبية وأداء العاملين بالشركة السودانية لنقل الكهرباء. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي ضعف بين البيئة التدريبية وأداء العاملين بالشركة السودانية لنقل الكهرباء.

**دراسة (الرواشدة، وجرادات ٢٠١٨)<sup>١٩</sup>** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في وزارة الداخلية في الأردن. وتم استخدام استبيان، وزع على عينة الدراسة والبالغ عددهم ٢٠٠ موظف في المركز الرئيسي بطريقة عشوائية، تم اعتماد ١٥٨ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام منهج التحليل الوصفي والاستدلالي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهم تلك النتائج أن نتيجة التدريب ككل بمتوسط ٣.٨٥ وتقييم أوافق تشير إلى أن التدريب ككل يلعب دوراً عالياً في التأثير على الأداء للموظفين بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب لتنعكس إيجابياً على الأداء. وأظهرت النتائج بأن هناك تأثير بشكل عام للتدريب على الأداء بشكل عام، وأن هنالك بعدان مؤثران في الأداء ككل وهما مهارات المتدربين وقدراتهم، وتقييم البرامج التدريبية وبشكل إيجابي، لذلك توصي

الدراسة وزارة الداخلية في المركز الرئيسي بالاستفادة من البعدين في التدريب وتعزيزهما ليصبح تأثيرهما بشكل أكبر في جميع أبعاد الأداء والذي له الأثر الإيجابي في رفع نتائج العمل لدى العاملين.

**دراسة(العجيلي، والعون، والقرعان.٢٠١٨)**<sup>٢٠</sup> هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى التدريب، وأثره على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (١٧١) مئة وواحد وسبعون موظف يعملوا في (١٣) بنكا تجاريا، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في متغير أداء العاملين ككل، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن التدريب يؤدي بالموظف إلى السعي المستمر لتحسين عمله، والبحث عما هو جديد، خاصة الطرق التي تفيده في تحسين إنجاز المهام الوظيفية وحل المشكلات التي تواجهها. أوصت الدراسة على عمل إدارة البنك على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بعد إجراء اختبارات وتحليل معمق بعد طرح برامج التدريب التي تكون مناسبة وتمكن الموظف من الحصول على المهارات التي يحتاجها فعليا.

**دراسة( الهدي.٢٠١٧)**<sup>٢١</sup> هدف البحث الي التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الاسلامي السوداني فرع (كوستي-ربك) في الفترة من ٢٠١٥ وحتى ٢٠١٦ حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي تلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية، وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة، مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدي العاملين وقد اختير البحث الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني ، وكانت عينة البحث شاملة لكل الموظفين بالبنك في الفرعين، و بناءً على هذه المشكلة تم استخدام المناهج الدراسية التالية: المنهج التاريخي:

لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، المنهج الوصفي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها، المنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل و تبويب وتفسير البيانات عبر برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للوصول الي نتائج، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة ، توصل البحث الي اهم النتائج التالية: يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي الي تحقيق أهداف التدريب، كما توصل البحث الي عدة توصيات منها: نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية التدريب بصفة عامة والتدريب أو التوجيه العكسي بصفة خاصة، والتعرف على مميزاته وعيوبه، كذلك اتفقت على أهمية ابراز أدبيات الموضوع، لذلك يجب القاء الضوء على الفكرة. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التطبيق على مجتمع البحث (المكتبات الجامعية) وطبيعة المبحوثين (أخصائيو المعلومات) وبالتالي الاختلاف في النتائج النهائية كذلك اختلفت في أدوات البحث المستخدمة مثل دراسة (Audrey S. 2020) الذي استخدمت المقابلة الشخصية، او مثل دراسة Roblene (2019) التي استخدمت وسائل التواصل الاجتماعي مثل ال Facebook للتواصل والحصول علي البيانات، وجمعها من خلال المقابلات وجهًا لوجه، أو عبر الهاتف أو سكايب، كذلك اختلفت مع الدراسة الحالية في أنها أجرت التجارب الحية لمشاركين بالفعل في التدريب العكسي. كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Ruchi, Pritam. 2018) حيث أنها تستند بالكامل إلى بيانات ثانوية منشورة في المجالات ومواقع الشركات وليس عن طريق الاستبيان المباشر. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على فكرة وأدبيات التدريب العكسي من خلال استكشاف الدور الذي يلعبه في نقل المعرفة التنظيمية بين الاجيال. واستكشاف أثر التدريب على أداء العاملين ببعض المؤسسات، فضلاً عن الاستفادة في إعداد الاستبيان المستخدم كأداة للدراسة، وفي صياغة فرضياتها وأهدافها وتفسير نتائجها.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية.

جدول (١٠) معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات

المتغيرات	معامل الارتباط	٠.٠٤٧
التدريب العكسي - الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات	مستوي الدلالة	٠.٤٩٢
	القرار الإحصائي	غير دال إحصائياً
	العينة	٢١٤

تبين من الجدول السابق بعد حساب معامل الارتباط أنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين التدريب العكسي وبين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠٤٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وقد يرجع ذلك إلى عدم تطبيق التدريب العكسي بالشكل الكافي المؤثر لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

جدول (١١) معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين واقع التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات

المتغيرات	معامل الارتباط	٠.٠٠٤
واقع التدريب العكسي - الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات	مستوي الدلالة	٠.٩٥٩
	القرار الإحصائي	غير دال إحصائياً
	العينة	٢١٤

تبين من الجدول السابق بعد حساب معامل الارتباط أنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين واقع التدريب العكسي وبين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠٠٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

جدول (١٢) معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين فوائد التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات

المتغيرات	معامل الارتباط	٠.٠٥٧
فوائد التدريب العكسي - الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات	مستوي الدلالة	٠.٤٠٨
	القرار الإحصائي	غير دال إحصائياً
	العينة	٢١٤

تبين من الجدول السابق بعد حساب معامل الارتباط أنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين فوائد التدريب العكسي وبين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠٥٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، على الرغم من الموافقة على عبارات المحور بشكل عام، وهذا يدعو إلى القيام بمزيد من التوعية والاعلام للموظفين بفوائد واهمية التدريب العكسي

جدول (١٣) معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين عيوب التدريب العكسي والأداء

## الوظيفي لأخصائي المعلومات

المتغيرات	معامل الارتباط	٠.٠٠١١
عيوب التدريب العكسي - الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات	مستوي الدلالة	٠.٨٦٨
	القرار الإحصائي	غير دال إحصائياً
	العينة	٢١٤

تبين من الجدول السابق بعد حساب معامل الارتباط أنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين عيوب التدريب العكسي وبين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠١١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وقد يرجع ذلك إلى عدم الاعتقاد أو الاهتمام بعيوب التدريب العكسي بنسبة قد تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث كانت الاستجابة على هذا المحور محايدة

## الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية.

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس العلاقة بين التدريب العكسي والأداء

## الوظيفي لأخصائي المعلومات

معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد $r^2$	معامل ارتباط بيرسون r
٠.٠٠٦٣	٠.٦٨٨	٠.٤٩٢	غير معنوي	٠.٠٠٢%	٠.٠٤٧

تبين من النتائج أن قيمة مستوى الدلالة في الجدول السابق أكبر من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  مما يعني عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب العكسي على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات.

وقد تعود هذه النتيجة الي عدم تنظيم دورات منتظمة في التدريب العكسي وهو ما يتفق مع عبارة رقم ٢ بجدول واقع التدريب العكسي حيث أفادت بالموافقة نسبة ٧.٩ فقط من العينة، واتجاه العينة غير موافق بصفة عامة

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  في متوسطات استجابات الباحثين حول التدريب العكسي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية تعزى للبيانات الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

#### جدول (١٥) تحليل التباين في اتجاه واحد للتدريب العكسي وفقاً للمؤهل العلمي

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٩٤١ غير دال	٠.٠٦١	٠.٠٠١	٢	٠.٠٠٢	بين المجموعات
		٠.٠١٦	٢١١	٣.٢٧٦	داخل المجموعات
			٢١٣	٣.٢٧٨	المجموع

يتضح من قراءة الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب العكسي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ف) ٠.٠٦١ غير دالة إحصائياً عند ٠.٠٥، كما تبين من الاستجابات أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات لمتوسطات الاستجابات بين المؤهلات العلمية على التدريب العكسي، حيث بلغ متوسط الحاصلين على ليسانس ٢.٣٤٢ بانحراف معياري ٠.١٢٠، ومتوسط الماجستير بلغ ٢.٣٥٠ بانحراف معياري ٠.١٦٠، ومتوسط الدكتوراه بلغ ٢.٣٥٢ بانحراف معياري ٠.١٢٣. وقد يرجع ذلك الى ان توزيع التدريب على الموظفين يتم دون النظر الى المؤهل العلمي للمتدرب، حيث يوجه التدريب للموظف بصفة



عامة دون النظر الى حصوله على مؤهلات أعلى، وهو ما يجب تعديله للحصول على التدريب المناسب للمؤهل العلمي.

#### جدول (١٦) تحليل التباين في اتجاه واحد للتدريب العكسي وفقاً للدرجة الوظيفية

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٣٨٤ غير دال	١.٠٢٢	٠.٠١٦	٣	٠.٠٤٧	بين المجموعات
		٠.٠١٥	٢١٠	٣.٢٣٠	داخل المجموعات
			٢١٣	٣.٢٧٨	المجموع

يتضح من قراءة الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب العكسي وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث جاءت قيمة (ف) ١.٠٢٢ غير دالة إحصائياً عند ٠.٠٥، كما تبين من الاستجابات أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات لمتوسطات الاستجابات بين الدرجات الوظيفية على التدريب العكسي، حيث بلغ متوسط الدرجة الأولى ٢.٣٥٧ بانحراف معياري ٠.١٢٧، ومتوسط الدرجة الثانية بلغ ٢.٣٤٨ بانحراف معياري ٠.١٤٣، ومتوسط الدرجة الثالثة بلغ ٢.٣١٨ بانحراف معياري ٠.١٠١، ومتوسط كبير بدرجة مدير عام بلغ ٢.٣٤١ بانحراف معياري ٠.١١١. وقد يرجع ذلك الى تساوي جميع الدرجات الوظيفية في عدم الحصول على تدريب عكسي طيلة حياتهم الوظيفية وهو ما ينطبق أيضاً على سنوات الخبرة

#### جدول (١٧) تحليل التباين في اتجاه واحد للتدريب العكسي وفقاً لسنوات الخبرة

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٦٣٣ غير دال	٠.٥٧٣	٠.٠٠٩	٣	٠.٠٢٧	بين المجموعات
		٠.٠١٥	٢١٠	٣.٢٥١	داخل المجموعات
			٢١٣	٣.٢٧٨	المجموع

يتضح من قراءة الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب العكسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) ٠.٥٧٣ غير دالة إحصائياً عند ٠.٠٥، كما تبين

من الاستجابات أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات لمتوسطات الاستجابات بين سنوات الخبرة على التدريب العكسي، حيث بلغ متوسط السنوات من ١ : ١٠ سنة ٢.٣٣٩ بانحراف معياري ٠.١٢٤، ومتوسط السنوات من ١١ : ٢٠ سنة بلغ ٢.٣٥٧ بانحراف معياري ٠.١٣٨، ومتوسط السنوات من ٢١ : ٣٠ سنة بلغ ٢.٣٤٥ بانحراف معياري ٠.١٢٠، ومتوسط السنوات من ٣١ : ٤٠ سنة بلغ ٢.٣١١ بانحراف معياري ٠.٠٨٢.

**جدول (١٨) نتائج اختبار (T) لمتوسط الفروق بين النوع في التدريب العكسي**

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
إناث	٢.٣٣٩	٠.١٢٧	١٦٤	١.١٤٩	٠.٢٥٤ غير دال إحصائياً
ذكور	٢.٣٦٠	٠.١١١	٥٠		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع والتدريب العكسي، حيث أنه لا يوجد فروق جوهرية في التصورات نحو التدريب العكسي بين الإناث والذكور، إذ بلغ متوسط استجابات العينة للإناث ٢.٣٣ سنة بانحراف معياري ٠.١٢٧، مقابل ٢.٣٦ للذكور بانحراف معياري ٠.١١١، كما تبين أن قيمة (ت) ١.١٤٩ غير دالة إحصائياً عند ٠.٠٥. وقد يرجع ذلك إلى أن التكاليف بالتدريب والمسئوليات يكون بدون النظر إلى النوع

**الفرضية الرئيسية الرابعة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  في متوسطات استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية تعزى للبيانات الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

**جدول (١٩) تحليل التباين في اتجاه واحد للأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات وفقاً**

**للمؤهل العلمي**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	٠.٠٧٨	٢	٠.٠٣٩	١.٤٣٩	٠.٢٣٩ غير دال
داخل المجموعات	٥.٧١٠	٢١١	٠.٠٢٧		
المجموع	٥.٧٨٨	٢١٣			

يتضح من قراءة الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ف) ١.٤٣٩ غير دالة إحصائياً عند ٠.٠٥، كما تبين من الاستجابات أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات لمتوسطات الاستجابات بين المؤهلات العلمية على الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط الحاصلين على ليسانس ٢.١٣٧ بانحراف معياري ٠.١٥٨، ومتوسط الماجستير بلغ ٢.٠٧٣ بانحراف معياري ٠.٢٠٦، ومتوسط الدكتوراه بلغ ٢.١١٤ بانحراف معياري ٠.١٧٢. وقد يرجع ذلك الى ان المؤهل العلمي الأول غير متخصص في المكتبات (ولكن تم التعيين كأخصائي مكتبات) بالإضافة الى رسائل الماجستير والدكتوراه غير متخصصة في مجال العمل مما يجعلها غير مؤثرة في النتيجة العامة لرفع كفاءة الأداء عكس المتوقع.

جدول (٢٠) تحليل التباين في اتجاه واحد للأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات وفقاً

#### لدرجة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	٠.٢٣٥	٣	٠.٠٧٨	٢.٩٦٢	٠.٠٣٣ دال
داخل المجموعات	٥.٥٥٣	٢١٠	٠.٠٢٦		
المجموع	٥.٧٨٨	٢١٣			

يتضح من قراءة الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث جاءت قيمة (ف) ٢.٩٦٢ دالة إحصائياً عند ٠.٠٥ لصالح الدرجة الثالثة، وتبين من الاستجابات أن هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات لمتوسطات الاستجابات بين الدرجات الوظيفية على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغ أعلى متوسط ٢.١٦١ للدرجة الثالثة بانحراف معياري ٠.١٤٩، مقارنة بباقي المتوسطات والتي بلغت ٢.٠٨٨ للدرجة الأولى بانحراف معياري ٠.١٧٣، ومتوسط ٢.١٦٠ للدرجة الثانية بانحراف معياري ٠.١٦١، ومتوسط ٢.١٣٩ بانحراف معياري ٠.١٥٤ لكبير بدرجة مدير عام، وقد يرجع ذلك الى أن حماس الشباب وإقباله على العمل بالمكتبات الجامعية وحادثة دراسته وثقافته وأيضاً تطلعه للتقدمي وأخذ المكان المناسب قد يؤثر جودة الأداء الوظيفي

جدول (٢١) تحليل التباين في اتجاه واحد للأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات وفقاً

لسنوات الخبرة

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٣٤٠ غير دال	١.١٢٥	٠.٠٣١	٣	٠.٠٩٢	بين المجموعات
		٠.٠٢٧	٢١٠	٥.٦٩٦	داخل المجموعات
			٢١٣	٥.٧٨٨	المجموع

يتضح من قراءة الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) ٠.٥٧٣ غير دالة إحصائياً عند ٠.٠٠٥، كما تبين من الاستجابات أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات لمتوسطات الاستجابات بين سنوات الخبرة على الأداء الوظيفي، حيث بلغ متوسط السنوات من ١ : ١٠ سنة ٢.١٥٣ بانحراف معياري ٠.١٦٧، ومتوسط السنوات من ١١ : ٢٠ سنة بلغ ٢.١٠٥ بانحراف معياري ٠.١٧٢، ومتوسط السنوات من ٢١ : ٣٠ سنة بلغ ٢.١١٩ بانحراف معياري ٠.١٥٢، ومتوسط السنوات من ٣١ : ٤٠ سنة بلغ ٢.١٥٤ بانحراف معياري ٠.١٧٨.

جدول (٢٢) نتائج اختبار (T) لمتوسط الفروق بين النوع في الأداء الوظيفي

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة (ت)	الدالة الإحصائية
إناث	٢.١٤٥	٠.١٦١	١٦٤	٢.٤١٢	دال إحصائياً
ذكور	٢.٠٨١	٠.١٦٧	٥٠		لصالح الإناث

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات لصالح الإناث، حيث بلغ متوسط استجابات العينة للإناث ٢.١٤ بانحراف معياري ٠.١٦١، وهو أعلى من متوسط استجابات الذكور البالغ ٢.٠٠٨ بانحراف معياري ٠.١٦٧، كما تبين أن قيمة (ت) ٢.٤١٢ دالة إحصائياً عند ٠.٠٠٥. وقد يرجع ذلك إلى حرص الإناث على التأكيد بعدم التفرقة بين الجنسين في كفاءة الأداء والتساوي في توزيع العمل والترقيات

جدول (٢٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس العلاقة بين الدرجة الوظيفية والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات

معامل الارتباط	معامل التحديد $r^2$	القرار عند $\alpha = 0.05$	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار
بيرسون $r$	٢%	معنوي	٠.٠٤١	٢.٠٥٧	٠.٠٢١

من الجدول يتضح لنا أن:

- قيمة مستوى الدلالة في الجدول السابق أقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  مما يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للوظيفة على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات.
- إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما ازدادت الدرجة الوظيفية كلما أدى ذلك لارتفاع الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات.
- قيمة معامل التحديد  $r^2 = 2\%$  وهذا يعني أن الدرجة الوظيفية مسئولة عن تفسير ما نسبته ٢% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي وذلك هو حجم التأثير.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة:

١. ما واقع التدريب العكسي بمكتبات جامعة الإسكندرية؟
٢. كيف يتم تنفيذ التدريب العكسي بمكتبات جامعة الإسكندرية؟
٣. ما الموضوعات (المجالات) التي يحتاج فيها أخصائي المكتبات بجامعة الإسكندرية الى التدريب العكسي؟

ويجيب عن تلك الأسئلة الجدول التالي:

جدول (٢٤) توزيع العينة وفقاً لواقع التدريب العكسي ن = ٢١٤

م	الفقرة	موافق		محايد		غير موافق		التوزيع المتوسط	الانحراف المعياري	التجاه العكسي
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توافرت لدي معرفة مسبقة عن موضوع التدريب العكسي	٣	١٤	٧	٣٢	١٢	٥٠	٢٠	١٧٠	محايد

غير موافق	٠.٥٩	١.٢٧	٨١.٣	١٧٤	١٠.٧	٢٣	٧.٩	١٧	٢	يتم تنظيم التدريب العكسي في مكبتي عن طريق دورات منظمة
موافق	٠.٥٥	٢.٦٣	٣.٣	٧	٣٠.٤	٦٥	٤٦.٦	١٤٣	٣	يتم تنظيم التدريب العكسي في مكبتي عن طريق اجتهادات شخصية
موافق	٠.٧٢	٢.٣٦	١٤	٣٠	٣٥.٥	٧٦	٥٠.٥	١٠١	٤	يحرص كبار الموظفين على تبادل الخبرات مع شباب الموظفين
موافق	٠.٧١	٢.٥٤	١٢.٦	٢٧	٢١	٤٥	٢٦.٦	٤٣	٥	هناك شعور بالارتياح لتبادل المساعدة بين الجيلين
محايد	٠.٨٢	١.٧٤	٤٩.٥	١٠.٦	٢٦.٦	٥٧	٢٣.٨	١٥	٦	يظهر الجيلين تعاوناً واضحاً فيما بينهم لتبادل أدوار التدريب

أجد حاجة ضرورية في فهم التكنولوجيا ت الحديثة المرتبطة بالعمل	٧	١٩٥	١٠١٦	٩	٤٠٢	١٠	٤٠٧	٢٠٨٦	٠٠٤٦	موافق
أجد حاجة ضرورية في فهم التكنولوجيا ت الحديثة المرتبطة بوسائل الاتصال الحديثة	٨	١٧٢	٤٠٠٧	٢١	١٢٠١	٦١	٧٠٥	٢٠٧٣	٠٠٥٠	موافق
أفضل تنفيذ التدريب العكسي بشكل رسمي منظم من المؤسسة التي أعمل بها	٩	٥٥١	٤٠٢٨	٣٤	١٥٠١	٢٥	٧٠١١	٢٠٦١	٠٠٦٩	موافق
أفضل تنفيذ التدريب العكسي بشكل شخصي على مستوى فردى	١٠	١٢٠	٥٦٥	٦٦	٣٠٠٨	٢٨	١٣٠١	٢٠٤٣	٠٠٧١	موافق

موافق	٠.٥٩	٢.٧٤	٧.٩	١٧	٩.٨	٢١	٨٢.٢	١٧٦	احتياج دورات تدريبية باستخدام التدريب العكسي في فهم تكنولوجيا معينة	١
موافق	٠.٦٧	٢.٦٣	١٠.٧	٢٣	٤٠.١	٢٢	٧٣.٨	١٥١	احتياج دورات تدريبية بالتدريب العكسي على موضوعات تتعلق بمجالات العمل	١ ٢
موافق	٠.٦٦	٢.٦٢	١٠.٣	٢٢	١٧.٨	٢١	٧٢	٣٥١	احتياج دورات تدريبية بالتدريب العكسي على موضوعات تتعلق بوسائل الاتصال	١ ٣
موافق	٠.٨	٢.٤١	المتوسط العام للمحور ككل							

يوضح بيانات الجدول السابق واقع التدريب العكسي لأخصائي المعلومات بجامعة الاسكندرية، وبلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل ٢.٤١ بانحراف معياري ٠.٨ وهو ما



يقابل الموافقة، وجاء في المرتبة الأولى لواقع التدريب العكسي الفقرة التي تنص على " أجد حاجة ضرورية في فهم التكنولوجيات الحديثة المرتبطة بالعمل"، بانحراف معياري ٠.٤٦ ومتوسط حسابي ٢.٨٦، وتبين أن نسبة ٩١.١% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهو ما يجب علي السؤال الثالث الخاص بالموضوعات التي يحتاج إليها الأخصائي في التدريب العكسي ومدى أهمية العبارة لعينة الدراسة. يليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "احتاج دورات تدريبية باستخدام التدريب العكسي في فهم تكنولوجيات معينة"، بانحراف معياري ٠.٥٩ ومتوسط حسابي ٢.٧٤، وتبين أن نسبة ٨٢.٢% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على " أجد حاجة ضرورية في فهم التكنولوجيات الحديثة المرتبطة بوسائل الاتصال الحديثة"، بانحراف معياري ٠.٥٩ ومتوسط حسابي ٢.٧٣، وتبين أن نسبة ٨٠.٤% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهو ما يجب علي السؤال الثالث أيضا الخاص بالموضوعات التي يحتاج إليها الأخصائي في التدريب العكسي. يليها في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على "احتاج دورات تدريبية بالتدريب العكسي على موضوعات تتعلق بمجالات العمل" بانحراف معياري ٠.٦٧ ومتوسط حسابي ٢.٦٣، وتبين أن نسبة ٧٣.٨% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهو ما يجب علي السؤال الثالث الخاص بالموضوعات التي يحتاج إليها الأخصائي في التدريب العكسي. يليها في المرتبة الخامسة الفقرة التي تنص على " يتم تنظيم التدريب العكسي في مكبتي عن طريق اجتهادات شخصية " بانحراف معياري ٠.٥٥ ومتوسط حسابي ٢.٦٣، وتبين أن نسبة ٦٦.٤% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة. يليها في المرتبة السادسة الفقرة التي تنص على " احتاج دورات تدريبية بالتدريب العكسي على موضوعات تتعلق بوسائل الاتصال " بانحراف معياري ٠.٦٦ ومتوسط حسابي ٢.٦٢، وتبين أن نسبة ٧٢% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة وهو ما يجب علي السؤال الثالث أيضا والخاص بالموضوعات التي يحتاج إليها الأخصائي في التدريب العكسي.

وجاء في المرتبة السابعة لواقع التدريب العكسي الفقرة التي تنص على " هناك شعور بالارتياح لتبادل المساعدة بين الجيلين"، بانحراف معياري ٠.٧١ ومتوسط حسابي ٢.٥٤، وتبين أن نسبة ٦٦.٤% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة. يليها في المرتبة الثامنة الفقرة التي تنص

على " يتم تنظيم التدريب العكسي في مكتبي عن طريق اجتهادات شخصية "، بانحراف معياري ٠.٥٥ ومتوسط حسابي ٢.٦٣، وتبين أن نسبة ٦٦.٤% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهو ما يجيب على السؤال الثاني والخاص بكيف يتم التدريب العكسي. وجاء في المرتبة التاسعة لواقع التدريب العكسي الفقرة التي تنص على " أفضل تنفيذ التدريب العكسي بشكل شخصي على مستوى فردي "، بانحراف معياري ٠.٧١ ومتوسط حسابي ٢.٤٣، وتبين أن نسبة ٥٦.١% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهو ربما يرجع الي ان البعض يفضل ان يتدرب بشكل فردي ربما لخجله على التدريب وسط زملاء أقل عمرا وخبرة. ثم جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة التي تنص على " يحرص كبار الموظفين على تبادل الخبرات مع شباب الموظفين "، بانحراف معياري ٠.٧٢ ومتوسط حسابي ٢.٣٦، وتبين أن نسبة ٥٠.٥% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهو ما يجيب على السؤال الأول، وهنا نتبين ان نصف العينة تقريبا أفادت بتبادل الخبرات.

بينما جاء في المرتبة الحادية عشر الفقرة التي تنص على " توافرت لدي معرفة مسبقة عن موضوع التدريب العكسي "، بانحراف معياري ٠.٨١ ومتوسط حسابي ٢.٠١، وتبين أن نسبة ٣٨.٨% وافق على تلك العبارة، مقابل ٣٢.٧% أجاب بالحياد، ونسبة ٢٨.٥% رفض العبارة.

وهنا تكمن الأهمية في القاء الضوء على هذا الموضوع، وهو ما يجيب على السؤال الأول بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يتم تنظيم التدريب العكسي في مكتبي عن طريق دورات منظمة "، بانحراف معياري ٠.٥٩ ومتوسط حسابي ١.٢٧، وتبين أن نسبة ٧.٩% وافق على تلك العبارة، ونسبة ١٠.٧% أجاب بالحياد، ورفض نسبة ٨١.٣%، وهذا يدل علي انه لا تنظم دورات بطريقة التدريب العكسي بطريقة مؤسسية منظمة وهو ما يجيب على السؤال الثاني، وقبلها الفقرة التي تنص على " يظهر الجيلين تعاوناً واضحاً فيما بينهم لتبادل أدوار التدريب " في المرتبة قبل الأخيرة، بانحراف معياري ٠.٨٢ ومتوسط حسابي ١.٧٤، ونجد أن نسبة ٢٣.٨% وافق على تلك العبارة، مقابل ٢٦.٦% أجاب بالحياد، ونسبة ٤٩.٥% رفض العبارة وهي نسبة لا يستهان بها.

#### الإجابة على السؤال الرابع

- ما فوائد وعيوب التدريب العكسي بمكتبات جامعة الاسكندرية؟

جدول (٢٥) توزيع العينة وفقاً لفوائد التدريب العكسي ن = ٢١٤

م	الفقرة	موافق		محايد		غير موافق		الحسابي النسبي	المتوسط	الانحراف العياري	العينة الجمالية	الآلة
		%	ك	%	ك	%	ك					
١	أجد فوائد التدريب في المعرفة والشعور بالرضا	٦٣.٦	١٣٦	٢٩.٩	٦٤	٦.٥	١٤	٢.٥٧	٠.٦١	موافق		
٢	أجد فوائد التدريب في بناء واكتساب الثقة	٥٥.٦	١١٩	٣٣.٦	٧٢	١٠.٧	٢٣	٢.٤٥	٠.٦٨	موافق		
٣	أجد فوائد التدريب في تحسين الاتصال والتواصل بين الأجيال وبناء علاقات	٧٢	١٥٤	١٣.١	٢٨	١٥	٣٢	٢.٥٧	٠.٧٤	موافق		
٤	أجد فوائد التدريب في تقوية المعرفة التكنولوجية	٥٤.٧	١١٧	٣٥	٧٥	١٠.٣	٢٢	٢.٤٤	٠.٦٧	موافق		
٥	أجد فوائد التدريب في القدرة على التطور الوظيفي والمهني وتحسين مهارات العمل	٧٠.١	١٥٠	١٦.٨	٣٦	١٣.١	٢٨	٢.٥٧	٠.٧١	موافق		
٦	أجد فوائد التدريب في أنه فرصة للاستراحة من	٢٩.٤	٦٣	٢٢.٩	٤٩	٤٧.٧	١٠٢	١.٨٢	٠.٨٦	محايد		

									مسئوليات العمل	
موافق	٠.٨٣	٢.٣٨	٢٢.٤	٤٨	١٦.٨	٣٦	٦٠.٧	١٣٠	أجد فوائد التدريب في فهم عقلية وتفكير الجيل الآخر	٧
محايد	٠.٨٤	١.٨	٤٧.٢	١٠١	٢٥.٢	٥٤	٢٧.٦	٥٩	أجد فوائد التدريب في القضاء على الملل في العمل وكسر الروتين المعتاد	٨
موافق	٠.٨	٢.٤١	١٩.٦	٤٢	٢٠.١	٤٣	٦٠.٣	١٢٩	أجد فوائد التدريب في الاستفادة من الإبداع والابتكار باندماج الخبرة مع التكنولوجيا	٩
موافق	٠.٧٥	٢.٤٥	١٥.٤	٣٣	٢٤.٣	٥٢	٦٠.٣	١٢٩	أجد فوائد التدريب في الشّعور بالتقدير من الجيل الآخر	١٠
محايد	٠.٨٦	٢.١٤	٣٠.٨	٦٦	٢٤.٣	٥٢	٤٤.٩	٩٦	أجد فوائد التدريب في القدرة على إبداء الرأي في المواقف الحرجة أمام الجيل الآخر	١١
موافق	٠.٧٨	٢.٤	١٨.٧	٤٠	٢٢.٤	٤٨	٥٨.٩	١٢٦	أجد فوائد	١٢

									التدريب في تعلم كيفية طرح الأسئلة وتقاسم الملاحظات في الوقت المناسب	
موافق	٠.٧٤	٢.٥١	١٥	٣٢	١٩.٢	٤١	٦٥.٩	١٤١	أجد فوائد التدريب في كسر الصورة النمطية لجيل الشباب	١٣
محايد	٠.٨٦	٢.٢١	٢٨.٥	٦١	٢٢.٤	٤٨	٤٩.١	١٠٥	أجد فوائد التدريب في كسر الصورة النمطية لكبار الموظفين بكونهم يقاومون تعلم الجديد	١٤
موافق	٠.٨١	٢.٣٤	المتوسط العام للمحور ككل							

يوضح بيانات الجدول السابق فوائد التدريب العكسي لأخصائي المعلومات بجامعة الاسكندرية، وبلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل ٢.٣٤ بانحراف معياري ٠.٨١ وهو ما يعني الموافقة علي أهمية وفوائد فكرة التدريب العكسي، وجاء في المرتبة الأولى لفوائد التدريب العكسي الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في تحسين الاتصال والتواصل بين الأجيال وبناء علاقات"، بانحراف معياري ٠.٧٤ ومتوسط حسابي ٢.٥٧، وتبين أن نسبة ٧٢% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة وهو ما يدل علي حرص مجتمع الدراسة على التواصل مع أجيال العمل المختلفة وبناء روابط وعلاقات طيبة بينهم لتسيير العمل، يليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في القدرة على التطور الوظيفي والمهني وتحسين مهارات العمل"، بانحراف معياري ٠.٧١ ومتوسط حسابي ٢.٥٧، وتبين أن نسبة

٧٠.١% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهذه النسبة المرتفعة من الموافقة تدل على الحرص على تطوير مهارات القيادة.

ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في كسر الصورة النمطية لجيل الشباب "، بانحراف معياري ٠.٧٤ ومتوسط حسابي ٢.٥١، وتبين أن نسبة ٦٥.٩% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة وهي الصورة التي يرفضها الشباب (لا يعمل بجد ويتعامل بعناد مع الأكبر سناً) ويحاول تغييرها. يليها في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في المعرفة والشعور بالرضا " بانحراف معياري ٠.٦١ ومتوسط حسابي ٢.٥٧، وتبين أن نسبة ٦٣.٦% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، حيث يكمل كل منهما الآخر وقد يؤدي الى تعاون أفضل في أنحاء المكان الذي يعمل به.

يليه في المرتبة الخامسة الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في فهم عقلية وتفكير الجيل الآخر " بانحراف معياري ٠.٨٣ ومتوسط حسابي ٢.٨٣، وتبين أن نسبة ٦٠.٧% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة. وهو ما يؤكد على فكرة التواصل والتعرف على رؤية الشباب لبعض المواقف وكيفية التعامل معها، يليها في المرتبة السادسة الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في الاستفادة من الإبداع والابتكار باندماج الخبرة مع التكنولوجيا ". والمقصود هنا هي مزج خبرة كبار الموظفين مع التطور التكنولوجي وحماس شباب الموظفين وهو ما سيعود بالفوائد الكبيرة على المؤسسة التي يعمل بها الطرفان.

وجاء في المرتبة السابعة لفوائد التدريب العكسي الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في الشعور بالتقدير من الجيل الآخر " يليها في المرتبة الثامنة الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في تعلم كيفية طرح الأسئلة وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب، وهي من المهارات التي قد يفتقدها شباب الموظفين وجاء في المرتبة التاسعة الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في بناء واكتساب الثقة " ثم جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في تقوية المعرفة التكنولوجية "

بينما جاء في المرتبة الحادية عشر الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في كسر الصورة النمطية لكبار الموظفين بكونهم يقاومون تعلم الجديد " وجاء في المرتبة الثانية عشر لفوائد التدريب العكسي الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في القدرة على إبداء الرأي في المواقف الحرجة أمام الجيل الآخر "

وعبارة " أجد فوائد التدريب في أنه فرصة للاستراحة من مسئوليات العمل " في المرتبة قبل الأخيرة الثالثة عشر، بانحراف معياري ٠.٨٦ ومتوسط حسابي ١.٨٢، ونجد أن نسبة ٢٩.٤% وافق على تلك العبارة، مقابل ٢٢.٩% أجاب بالحياد، ونسبة ٤٧.٧% رفض العبارة وهي نسبة لا يستهان بها.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " أجد فوائد التدريب في القضاء على الملل في العمل وكسر الروتين المعتاد "، بانحراف معياري ٠.٨٤ ومتوسط حسابي ١.٨، وتبين أن نسبة ٢٧.٦% وافق على تلك العبارة، ونسبة ٢٥.٢% أجاب بالحياد، ورفض نسبة ٤٧.٢%.

جدول (٢٦) توزيع العينة وفقاً لعيوب التدريب العكسي ن=٢١٤

م	الفرقة	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الاتجاه العينة	
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	الخوف من الفشل والرفض من الآخر	١٢٨	٥٩.٨	٣٨	١٧.٨	٤٨	٢٢.٤	٢.٣٧	موافق	
٢	توافر الشجاعة اللازمة لتدريب الأكبر سناً، وتقليل التدريب من الأصغر سناً	١٣٢	٦١.٧	٥١	٢٣.٨	٣١	١٤.٥	٢.٤٧	موافق	
٣	التخويف والترهيب من كبار الموظفين	٧٨	٣٦.٤	٣٨	١٧.٨	٩٨	٤٥.٨	١.٩١	محايد	
٤	الخوف من الأداء السيئ	١٤٥	٦٧.٨	٢٩	١٣.٦	٤٠	١٨.٧	٢.٤٩	موافق	
٥	الخوف من سقوط الهيبة والمظهر العام	١١١	٥١.٩	٥٢	٢٤.٣	٥١	٢٣.٨	٢.٢٨	محايد	
٦	عدم توافر الشجاعة اللازمة للتدريب من الأصغر سناً	٨٨	٤١.١	٦٧	٣١.٣	٥٩	٢٧.٦	٢.١٤	محايد	
٧	الخوف من الشعور بالغباء في فهم التكنولوجيات الحديثة	٨٧	٤٠.٧	٥٢	٢٤.٣	٧٥	٣٥	٢.٠٦	محايد	
		المتوسط العام للمحور ككل						٢.٢٤	٠.٨٥	محايد

يوضح بيانات الجدول السابق عيوب التدريب العكسي من وجهة نظر أخصائي المعلومات بجامعة الإسكندرية، وبلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل ٢.٢٤ بانحراف معياري ٠.٨٥ وهو ما يعني الحياد علي عيوب فكرة التدريب العكسي، وقد يعود السبب في ذلك الى حداثة الفكرة وقلّة توافر المعرفة وعدم تطبيقها بشكل منظم ومؤسسي داخل مكتبات جامعة الإسكندرية) وفق جدول ١١ العبارة الأولى والثانية حيث كان اتجاه العينة الحياد، عدم الموافقة) وجاء في المرتبة الأولى لعيوب التدريب العكسي من وجهة نظرهم الفقرة التي تنص على " **الخوف من الأداء السيئ** "، بانحراف معياري ٠.٧٩ ومتوسط حسابي ٢.٤٩، وتبين أن نسبة ٦٧.٨% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة وهو ما يدل علي الخوف من الفشل امام الآخر في تجربة جديدة قد يبني عليها قناعات خاطئة.

ثم في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " **توافر الشجاعة اللازمة لتدريب الأكبر سناً، وتقبل التدريب من الأصغر سناً** "، بانحراف معياري ٠.٧٣ ومتوسط حسابي ٢.٤٧، وتبين أن نسبة ٦١.٧% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهذه النسبة المرتفعة من الموافقة تدل على الحرص على الهيبة التي يتمتع بها كبار العاملين وأيضا الخوف من الفشل أمام صغار العاملين.

ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على " **الخوف من الفشل والرفض من الآخر** "، بانحراف معياري ٠.٨٣ ومتوسط حسابي ٢.٣٧، وتبين أن نسبة ٥٩.٨% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة وهي الصورة التي يرفضها الشباب والكبار على حد سواء. يليها في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على " **الخوف من سقوط الهيبة والمظهر العام** " بانحراف معياري ٠.٨٢ ومتوسط حسابي ٢.٢٨، وتبين أن نسبة ٥١.٩% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة.

يليها في المرتبة الخامسة الفقرة التي تنص على " **عدم توافر الشجاعة اللازمة للتدريب من الأصغر سناً** " بانحراف معياري ٠.٨٢ ومتوسط حسابي ٢.١٤، وتبين أن نسبة ٤١.١% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، يليها في المرتبة السادسة الفقرة التي تنص على " **الخوف من الشعور بالغباء في فهم التكنولوجيات الحديثة** ". بانحراف معياري ٠.٨٧ ومتوسط حسابي ٢.٠٦، وتبين أن نسبة ٤٠.٧% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وقد يعود ذلك في ان الإنسان يشعر بالخوف دائما من الجديد حتى يتعلمه.



وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة لعيوب التدريب العكسي من وجهة نظر العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية الفقرة التي تنص على " التخويف والترهيب من كبار الموظفين " بانحراف معياري ٠.٩٠ ومتوسط حسابي ١.٩١، وتبين أن نسبة ٣٦.٤% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة وقد يكون السبب في ذلك استغلال بعض كبار الموظفين سلطتهم ونفوذهم في ترهيب البعض.

### وللإجابة على السؤال الخامس السادس

- ما طبيعة العلاقة بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي لأخصائي المكتبات بجامعة الإسكندرية؟
- إلى أي مدى يؤثر التدريب العكسي على تحسين الأداء الوظيفي لأخصائي المكتبات بجامعة الإسكندرية؟

جدول (٢٧) توزيع العينة وفقاً للأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات ن= ٢١٤

م	الفرقة	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتوافر لدى أخصائي المعلومات المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يمارسوها	٢٨	١٣.١	٧٦	٣٥.٥	١١٠	٥١.٤	١.٦٢	٠.٧١	غير موافق
٢	ينجز أخصائي المعلومات المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد	٦٦	٣٠.٨	٦٣	٢٩.٤	٨٥	٣٩.٧	١.٩١	٠.٨٤	محايد
٣	يستخدم أخصائي المعلومات الموارد المتاحة إستخداماً جيداً	١١٨	٥٥.١	٤٨	٢٢.٤	٤٨	٢٢.٤	٢.٣٣	٠.٨٢	محايد
٤	تتوافر لدى أخصائي المعلومات الحماس والرغبة لإنجاز أعمالهم	١٢٦	٥٨.٩	٤٦	٢١.٥	٤٢	١٩.٦	٢.٣٩	٠.٧٩	موافق
٥	يتمتع أخصائي المعلومات بالقدرة على حل مشكلات العمل	٩٣	٤٣.٥	٤٨	٢٢.٤	٧٣	٣٤.١	٢.٠٩	٠.٨٨	محايد

٦	يحرص أخصائي المعلومات على تطوير أنفسهم وأدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	١٣٨	٦٤.٥	٥٢	٢٤.٣	٢٤	١١.٢	٢.٥٣	٠.٦٩	موافق
٧	ينسق أخصائي المعلومات مع غيرهم لإنجاز العمل	١٤١	٦٥.٩	٥٢	٢٤.٣	٢١	٩.٨	٢.٥٦	٠.٦٧	موافق
٨	توجد لدى أخصائي المعلومات القدرة على تصحيح الأخطاء الناجمة عن العمل	١٤٨	٦٩.٢	٥٢	٢٤.٣	١٤	٦.٥	٢.٦٣	٠.٦٠	موافق
٩	يستطيع أخصائي المعلومات القيام بالتواصل الجيد والتعامل مع الغير	١٢٣	٥٧.٥	٦٢	٢٩	٢٩	١٣.٦	٢.٤٤	٠.٧٢	موافق
١٠	تعمل الجامعة على تطوير أداء أخصائي المعلومات عن طريق الدورات والبرامج التدريبية	١٠١	٤٧.٢	٦١	٢٨.٥	٥٢	٢٤.٣	٢.٢٣	٠.٨١	محايد
١١	يتم تحفيز أخصائي المعلومات بشكل مستمر	٧٧	٣٦	٤٧	٢٢	٩٠	٤٢.١	١.٩٤	٠.٨٨	محايد
١٢	يتعامل أخصائي المعلومات مع زملائهم بروح الفريق	٦٧	٣١.٣	٥٣	٢٤.٨	٩٤	٤٣.٩	١.٨٧	٠.٨٦	محايد
١٣	يتوافر لدى أخصائي المعلومات القدرة على تجنب أخطاء العمل	٨٠	٣٧.٤	٨٥	٣٩.٧	٤٩	٢٢.٩	٢.١٤	٠.٧٦	محايد
١٤	ينجز أخصائي المعلومات ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	٦١	٢٨.٥	٨٤	٣٩.٣	٦٩	٣٢.٢	١.٩٦	٠.٧٨	محايد
١٥	يحاول أخصائي المعلومات الابتعاد عن	٣٨	١٧.٨	٧٠	٣٢.٧	١٠٦	٤٩.٥	١.٦٨	٠.٧٦	محايد

									تقليد الآخرين في حل المشكلات العمل	
موافق	٠.٦٩	٢.٥٢	١١.٧	٢٥	٢٤.٣	٥٢	٦٤	١٣٧	لدى أخصائي المعلومات القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات	١٦
محايد	٠.٨٧	٢.١٩	٣٠.٤	٦٥	٢٠.١	٤٣	٤٩.٥	١٠.٦	يتسم توزيع العمل بين أخصائي المعلومات بالعدالة	١٧
غير موافق	٠.٦٨	١.٦	٥٠.٩	١٠.٩	٣٧.٩	٨١	١١.٢	٢٤	يزيد تقارب الأداء الفعلي لأخصائي المعلومات مع الأداء المخطط له	١٨
محايد	٠.٧٣	١.٨٣	٣٦.٤	٧٨	٤٣.٩	٩٤	١٩.٦	٤٢	تعلم القيادة العليا بالمؤسسة على رفع أداء أخصائي المعلومات خلال فريق عمل مؤهل	١٩
محايد	٠.٨٣	٢.١٣	المتوسط العام للمحور ككل							

يوضح بيانات الجدول السابق العلاقة بين التدريب العكسي والأداء الوظيفي، وأيضاً تأثير التدريب العكسي على تحسين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بجامعة الاسكندرية، وبلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل ٢.١٣ بانحراف معياري ٠.٨٣ وهو ما يعني الحياد علي العبارات، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "توجد لدى أخصائي المعلومات القدرة على تصحيح الأخطاء الناجمة عن العمل"، بانحراف معياري ٠.٦٠ ومتوسط حسابي ٢.٦٣، وتبين أن نسبة ٦٩.٢% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهو ما يؤكد حرص أخصائي المكتبات على تصحيح المشكلات التي تواجههم أثناء العمل. يليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "ينسق أخصائي المعلومات مع غيرهم لإنجاز العمل"، بانحراف معياري ٠.٦٧ ومتوسط حسابي ٢.٥٦، وتبين أن نسبة ٦٥.٩% من مفردات العينة وافق على تلك العبارة، وهو ما يرجع الي ترجيح فكرة العمل بروح الفريق، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على "يحرص أخصائي المعلومات على تطوير أنفسهم وأدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر"، بانحراف معياري ٠.٦٩ ومتوسط حسابي ٢.٥٣، وتبين أن نسبة ٦٤.٥% من مفردات العينة

وافق على تلك العبارة. يليها في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على " لدى أخصائي المعلومات القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات " ثم في المرتبة الخامسة الفقرة التي تنص على " تتوافر لدى أخصائي المعلومات الحماس والرغبة لإنجاز أعمالهم "

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يزيد تقارب الأداء الفعلي لأخصائي المعلومات مع الأداء المخطط له "، بانحراف معياري ٠.٦٨ ومتوسط حسابي ١.٦، وتبين أن نسبة ١١.٢% وافق علي تلك العبارة، ونسبة ٣٧.٩% أجاب بالحياد، ورفض نسبة ٥٠.٩%، وهذا يدعو الي إعادة التخطيط بما يتلاءم مع الأداء المتوقع، وقبلها الفقرة التي تنص علي " تتوافر لدى أخصائي المعلومات المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يمارسونها " في المرتبة الثامنة عشر قبل الأخيرة، بانحراف معياري ٠.٧١ ومتوسط حسابي ١.٦٢، ونجد أن نسبة ١٣.١% وافق علي تلك العبارة، مقابل ٣٥.٥% أجاب بالحياد، ونسبة ٥١.٤% رفض العبارة وهو اتجاه العينة، بما يعني وجوب شرح لمتطلبات الوظيفة للأخصائيين بصورة أوضح وأشمل.

نتائج الدراسة :

حاولت الدراسة لقاء الضوء على التدريب العكسي الذي يسمح بنقل الخبرات واستثمار الطاقات والخبرات، والتعرف على أثره لتطوير الأداء الوظيفي بين اجيال أخصائي المعلومات، وتوصلت الى النتائج التالية:

١. لا يوجد علاقة ارتباطية بين التدريب العكسي وبين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠٤٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وقد يرجع ذلك الى عدم تطبيق التدريب العكسي بالشكل الكافي المؤثر لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (الفرض الأول)

٢. لا يوجد علاقة ارتباطية بين واقع التدريب العكسي وبين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠٠٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. (الفرض الأول)

٣. لا يوجد علاقة ارتباطية بين فوائد التدريب العكسي وبين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠٥٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وهذا يدعو الي القيام بمزيد من التوعية والاعلام للموظفين بفوائد واهمية التدريب العكسي. (الفرض الأول)

٤. لا يوجد علاقة ارتباطية بين عيوب التدريب العكسي وبين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠١١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وقد يرجع ذلك الى عدم الاعتقاد أو الاهتمام بعيوب التدريب العكسي بنسبة قد تؤثر على الأداء الوظيفي. (الفرض الأول)
٥. عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب العكسي على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات. (١. جدول ١٤). (الفرض الثاني)
٦. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب العكسي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وقد يرجع ذلك الى ان توزيع التدريب على الموظفين يتم دون النظر الى المؤهل العلمي. (الفرض الثالث)
٧. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب العكسي وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، وقد يرجع ذلك الى تساوى جميع الدرجات الوظيفية في عدم الحصول على تدريب عكسي طيلة حياتهم الوظيفية. (الفرض الثالث)
٨. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب العكسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، (الفرض الثالث)
٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع والتدريب العكسي. وقد يرجع ذلك الى ان التكاليف بالتدريب والمسئوليات يكون بدون النظر الى نوع المكلف (الفرض الثالث)
١٠. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وقد يرجع ذلك الى ان المؤهل العلمي الأول غير متخصص، بالإضافة الى رسائل الماجستير والدكتوراة غير متخصصة في مجال العمل. (الفرض الرابع)
١١. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، وقد يرجع ذلك الى أن حماس الشباب وإقباله على العمل بالمكتبات الجامعية وحدائه دراسته وثقافته وأيضاً تطلعه للترقي (الفرض الرابع)
١٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، (الفرض الرابع)

١٣. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع والأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات لصالح الإناث، وقد يرجع ذلك الى حرص الإناث على التأكيد بعدم التفرقة بين الجنسين في كفاءة الأداء والتساوي في توزيع العمل والترقيات. (الفرض الرابع)
١٤. وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدرجة الوظيفية على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات. (الفرض الرابع)
١٥. كلما ازدادت الدرجة الوظيفية كلما أدى ذلك لارتفاع الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات. (الفرض الرابع)
١٦. الدرجة الوظيفية مسئولة عن تفسير ما نسبته ٢٠% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي وذلك هو حجم التأثير. (الفرض الرابع)
١٧. النسبة الأكبر من العينة لم تتوفر لديهم معرفة مسبقة بموضوع التدريب العكسي
١٨. لا يتم تنظيم تدريب عكسي في دورات منظمة، ولكن تتم عن طريق اجتهادات شخصية غير منظمة
١٩. حرص كبار الموظفين على تبدل خبراتهم مع الشباب
٢٠. النسبة الأكبر من العينة وجدت حاجة ضرورية لفهم التكنولوجيات الحديثة في مجال العمل ووسائل الاتصال الحديثة
٢١. وافقت العينة على تنفيذ التدريب العكسي بشكل رسمي على مستوى فردي
٢٢. حددت العينة احتياجاتها لدورات التدريب العكسي في مجالات محددة مثل التكنولوجيا وما يتعلق بالحديد في مجال العمل ووسائل الاتصال الحديثة
٢٣. أكدت العينة على أهمية وفوائد التدريب العكسي
٢٤. وفقا لعيوب التدريب العكسي الاتجاه العام للعينة هو الحياد
٢٥. وفقا للأداء الوظيفي الاتجاه العام للعينة هو الحياد
- توصيات الدراسة :

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها فإنه يمكن صياغة التوصيات الآتية:

١. الاهتمام بالتدريب العكسي وتطبيقه بكافة مكاتب الجامعات المصرية.
٢. تشجيع وتحفيز العاملين بالقيام بالتدريب العكسي بصورة منتظمة وموجهة.
٣. توفير الوسائل التي تضمن نجاح عملية التدريب العكسي بشكل كاف.

٤. أن تكون نتائج الدراسة ذات قيمة ومحط أنظار للقائمين على وضع برامج التدريب.
٥. نشر ثقافة التدريب العكسي من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب وإمكانية تبادل الخبرات بصورة عكسية.
٦. انشاء إدارة حاضنة للتدريب العكسي بالإدارة العامة للمكتبات الجامعية تكون مسئولة عن دعم وتشجيع التدريب العكسي
٧. تهيئة بيئة مناسبة بالمكتبات الجامعية بما يدعم التدريب العكسي من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالمكتبة وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات.
٨. العمل على زيادة العمل بالتدريب العكسي في المكتبات الجامعية، وذلك عن طريق الاخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الاعمال، وكذلك تشجيع أخصائي المعلومات لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك اتاحة حيز من الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الاعمال.
٩. إيضاح مفهوم التدريب العكسي لأخصائي المعلومات من خلال اللقاءات والاجتماعات والبرامج التدريبية وورش العمل التي توضح ذلك.
١٠. القيام بإجراء دراسات مستقبلية تعنى بالتدريب العكسي واستراتيجياته وأثر ذلك على النجاح التنظيمي للمكتبات الجامعية.

قائمة المصادر والمراجع

- <sup>1</sup> حيدر، عصام (٢٠٢٠). التدريب والتطوير. مسترجع من <http://svuonline.org> التدريب و التطوير
- <sup>2</sup> Chaudhuri, Sanghamitra, Ghosh, Rajashi (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review* 11,1, 55–76. <http://hrd.sagepub.com/content/11/1/55>
- <sup>3</sup> Audrey S. Tomlinson. (2020). *THE ROLE OF REVERSE MENTORING IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN GENERATIONS: A GENERIC QUALITATIVE STUDY*(Ph.D.). Available from ProQuest Dissertation and Theses database (UMI No. 27831222)
- <sup>4</sup> DeAngelis, K. L. (2013). Reverse mentoring at The Hartford: cross-generational transfer of knowledge about social media ,Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work, Boston College. Available from reverse mentoring at the hartford: Cross-Generational Transfer of Knowledge About social media (studylib.net)
- <sup>5</sup> Audrey S. Tomlinson. (2020). *THE ROLE OF REVERSE MENTORING IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN GENERATIONS: A GENERIC QUALITATIVE STUDY*(Ph.D.). Available from ProQuest Dissertation and Theses database (UMI No. 27831222)
- <sup>6</sup> Kase, R., Saksida, T., & Mihelic, K. K., (2019), Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners, *Human Resource Management*, 58, 1, 57-69. <https://doi.org/10.1002/hrm.21932>
- <sup>7</sup> Zauchner-Studnicka, S. (2017). A Model for Reverse-Mentoring in Education. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11,3, 551-558. [doi.org/10.5281/zenodo.1129019](https://doi.org/10.5281/zenodo.1129019)
- <sup>8</sup> Chen, Y. (2013). Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions. *Leadership & Management in Engineering*, 13,3, 199–208. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000227](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000227)
- <sup>9</sup> Morris, L. V. (2017). Reverse mentoring: Untapped resource in the academy. *Innovative Higher Education*, 42,4, 285–287.



<sup>10</sup> Chen, Y. (2014). Examining traditional mentoring functioning scale considering reverse mentoring and the work characteristics of millennials. *International Journal Technology, Policy and Management*, 14,3, 205–219.

<sup>11</sup> خمقاني، عنتر، و بن محمود، عرابة الحاج. (٢٠٢١). أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بولاية الجلفة الجزائرية

للتنمية الاقتصادية، ٨، ١، ٢٩، ٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1166239>

12 Fasbender, Ulrike, Gerpott, Fabiola H. (202١). Why do or don't older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation–opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees' knowledge seeking from younger colleagues.

*Applied Psychology*, 71, 4, 1385–1406. <https://doi.org/10.1111/apps.12362>

13 Audrey S. Tomlinson. (2020). *THE ROLE OF REVERSE MENTORING IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN GENERATIONS: A GENERIC QUALITATIVE STUDY* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertation and Theses database (UMI No. 27831222)

14 Muskan. Nagi. (2020). Reverse Mentoring-A Tool to Develop Future Leaders for Organizations. *Journal of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 12, 7–Special Issue, 605–608. (DOI: 10.5373/JARDCS/V12SP7/20202148)

15 Roblene, Vallesteros. (2019). *REVERSE MENTORING BY MILLENNIALS IN THE UNITED STATES: A PHENOMENOLOGICAL STUDY* (Ph.D.). Available from ProQuest Dissertation and Theses database (UMI No. 27545317)

16 Ruchi, Sao, Pritam, Bhadade. (2018). Reverse Mentoring: A Magic Bullet to keep Millennials Engaged at Workplace. *Helix*, 8, 6, 4306– 4309. (DOI 10.29042/2018-4306-4309)

- ١٧ الزهراني، صالح سعيد (٢٠٢١). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(١٦)، ٤٢-٦٤. (DOI AJSRP.C030121/1..٢٦٣٨٩)
- ١٨ وراق، مي أحمد، وحمدنا الله مرتضى طلحة (٢٠١٨). أثر التدريب على أداء العاملين في منظمات الأعمال بالتطبيق على الشركة السودانية لنقل الكهرباء. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1289006>
- ١٩ الرواشدة، صباح عادل، جرادات محمود علي عبد الحميد (٢٠١٨). أثر التدريب على أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/902601/Description#tabnav>
- ٢٠ العجيلي، والعون، والقرعان (٢٠١٨). أثر التدريب على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/902593>
- ٢١ الهدى، عوض الله محمد (٢٠١٧). دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الامام المهدي، الخرطوم. مسترجع من <http://hdl.handle.net/123456789/395>