

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

Ali Mohamed Ali Alkahtib

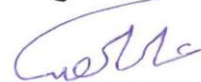
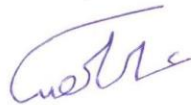
اسم الطالب:

علي محمد علي الخطيب

Date: 12-12-2017

التاريخ: ٢٤ ربيع الأول، ١٤٣٩ هـ

Signature:



التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة



دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة

**The role of Vocational Training in improving the quality
of construction projects in the Gaza Strip**

إعداد الباحث

علي محمد علي الخطيب

إشراف

د. محمد ابراهيم المدهون

قُدمت هذه الرسالة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1439 هـ - 2017 م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ علي محمد علي الخطيب، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 08 ربيع الأول 1439هـ، الموافق 2017/11/26م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمد إبراهيم المدهون مشرفاً ورئيساً

د. بسام عبد الرحمن تايه مناقشاً خارجياً

د. محمد جودت فارس مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
محمد إبراهيم المدهون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ قَرَارًا وَالسَّمَاءَ بِنَاءً وَصَوَّرَكُمُ فَأَحْسَنَ صُورَكُمْ
وَرَزَقَكُمُ مِنَ الطَّيِّبَاتِ ذَلِكَُمُ اللَّهُ رَبُّكُمُ فَتَبَارَكَ اللَّهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ﴾

صدق الله العظيم

(غافر-64)

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلى بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، الله ﷻ، إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد ﷺ.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوماً أهندي بها اليوم ، وفي الغد، وإلى الأبد، يا من أرجو بره ورضاه (والدي العزيز).

إلى ملاكي في الحياة، إلى بسمه الحياة، وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب (أمي الحبيبة).

إلى من بها أسمى، وأرتفع، إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودها أكسبني القوة و المحبة التي لا حدود لها، إلى من عرفتُ معها معنى الحياة، إلى من صبرت في سبيل نجاحي (زوجتي الغالية).

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم، والسعادة في ضحكتهم، إلى من تحلو و لا تحلو الحياة إلا بهم بناتي و فلذات أكبادي: (أسماء و شيماء و فاطمة الزهراء و رقية).

إلى كل أحبائي، وأصدقائي وزملائي، وأهلي وأسرتي، والصرح الشامخ أكاديمية الإدارة والسياسة، وكوادرها المتفانية في العمل، إلى طلبة العلم في كل زمان، ومكان لهم مني كل الحب، والوفاء.

إلى أرواح الشهداء جميعاً من أبناء الشعب الفلسطيني الصابر ..

إليهم أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع...

الباحث / علي محمد الخطيب

شكر وتقدير

يقول الله في كتابه العزيز "لئن شكرتم لأزيدنكم" (إبراهيم:7)

يقول الرسول (صلى الله عليه وسلم): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه البخاري)

بداية أتوجه بالشكر لله سبحانه، وتعالى الذي وفقني، وأعانني على إتمام هذا العمل، والجهد المتواضع.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من سخره الله لي و ساعدني و قدم لي التوجيهات، والرعاية، والخبرة، فكل الشكر، والتقدير للدكتور/ محمد ابراهيم المدهون- رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- الذي تفصل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يبخل على من جهده، ووقته، وتوجيهاته، وإرشاداته لي خلال فترة إعداد الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة ، د. محمد جودت فارس- أستاذ مساعد و عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر مناقشاً خارجياً ، و د. بسام عبد الرحمن تايه- أستاذ مساعد في كلية الهندسة بالجامعة الإسلامية و نقيب المهندسين في شمال قطاع غزة مناقشاً خارجياً .

ولا أنسى أن أتقدم بكل الشكر، والتقدير للطاقم الأكاديمي، وهيئة التدريس، والعاملين في الأكاديمية على دعمهم لنا ومساندتنا طيلة فترة الدراسة .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر، والتقدير للجامعة الإسلامية على تفضلها، والسماح لنا بالاستفادة من المكتبة المركزية، والمراجع اللازمة لإعداد الرسالة.

وكما أتقدم بخالص الشكر، والتقدير لجامعة الأقصى لجهدها معنا من خلال البرنامج المشترك مع الأكاديمية ، وإتاحة الفرصة لنا لمناقشة الرسالة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر، والتقدير لكل من ساهم، ودعم و قدم نصيحة، أو إرشاداً، أو توجيهاً، أو رأياً حتى خرجت هذه الرسالة بهذا الشكل اللائق.

الباحث/ علي محمد الخطيب

خلاصة

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة، و قياس مستوى التدريب المهني في المشاريع الإنشائية و ذلك من خلال دراسة أبعاد التدريب المهني (كفاءة الأداء للعاملين، المهارات ، و القدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني) و قياس مستوى جودة المشاريع الإنشائية، و ذلك من خلال دراسة أبعاد الجودة (التزام و دعم الإدارة العليا، الموارد البشرية، التركيز على الزبون -مالك المشروع ، الالتزام بالموصفات، و شروط العقد، كفاءة مواد الخام، و المعدات، التحسين المستمر)، و إبراز أثر التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة الجهات الإشرافية في كافة العاملين في شركات المقاولات الإنشائية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (988) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية مقدارها (277) استبانة، وتم استرداد (243) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع (87.72%).

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة فوق المتوسط و يتضح ذلك من خلال الوزن النسبي لإجمالي محور التدريب المهني (68.21%).
2. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة فوق المتوسط، و يتضح ذلك من خلال الوزن النسبي لإجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية (70.3%).
3. أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (78.60%).

و قد أوصت الدراسة بتوصيات عديدة، من أهمها:

- 1- أوصت الدراسة شركات المقاولات الإنشائية بتعيين العمال المهرة من خريجي مراكز التدريب المهني، أو الحاصلين على دورات تدريبية مهنية.
- 2- أوصت الدراسة شركات المقاولات الإنشائية بتشكيل قسم في الهيكل التنظيمي للشركة يختص بمراقبة، و تنظيم كل متطلبات الجودة.

Abstract

This study aimed to identify the role of Vocational Training in improving the quality of construction projects in the Gaza Strip and to measure the level of Vocational Training in construction projects, This will be achieved through studying the dimensions of Vocational Training such as: Performance efficiency of employees, Skills and technical capabilities, Expected yield from Vocational Training, Vocational Training Strategy; and to measure its level of the quality of the construction projects , This will be achieved through studying the dimensions of quality such as: Commitment and support of senior management, Human Resources, Concentration on the customer - the owner of the project, Commitment for specifications and, Conditions of Contract, Efficiency of raw materials and equipment, Continuous improvement; and highlighting the impact of Vocational Training on improving the quality of construction projects in the Gaza Strip.

Descriptive Analytical Method was used and the questionnaire as a main tool to collect the data, The study population represented the Supervisory staff in construction contracting companies in the Gaza Strip a number (988) employees. A random sample of (277) questionnaires were selected and The researcher recovered (243) of them as the Recovery Rate reached 87.72%

The most important results of the study were:

- The study found that the level of Vocational Training for employees in construction projects in the Gaza Strip is above average, as evidenced by the relative weight of total Vocational Training (68.21%).
- The study found that the level of application of quality in the construction projects in the Gaza Strip is above average, as evidenced by the relative weight of the total quality of construction projects (70.3%).
- There is a statistically strong significant relationship between Vocational Training and quality improvement in the construction projects in the Gaza Strip by correlation factor (78.60%).

Recommendations:

- The construction contracting companies are recommended to appoint skilled workers from the graduates of the vocational training centers or who receive vocational training courses.
- Recommending construction contracting companies to form a department in the organizational structure of the company, which is concerned with monitoring and regulating all quality requirements.

قائمة المحتويات

أ.....	آيات قرآنية
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	خلاصة
ه.....	ABSTRACT
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
م.....	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة الدراسة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
6.....	3.1 أهداف الدراسة
6.....	4.1 أهمية الدراسة
7.....	5.1 متغيرات الدراسة
10.....	6.1 فرضيات الدراسة
11.....	7.1 حدود الدراسة
11.....	8.1 مصطلحات الدراسة
16.....	ملخص الفصل الأول

17	الفصل الثاني.....
18	المقدمة.....
19	المبحث الأول: التدريب المهني.....
20	تمهيد.....
20	1.1.2 المنظور الإسلامي للعمل المهني.....
21	2.1.2 مفهوم التدريب المهني.....
22	3.1.2 أهداف التدريب المهني.....
24	4.1.2 أهمية التدريب المهني.....
25	5.1.2 أنماط التدريب المهني.....
25	6.1.2 مخرجات العملية التدريبية.....
29	7.1.2 التدريب المهني في فلسطين.....
29	1.7.1.2 نشأة، وتطور التدريب المهني في فلسطين.....
30	2.7.1.2 الجهات المشرفة على التدريب المهني في قطاع غزة.....
30	ملخص المبحث الأول:.....
31	المبحث الثاني إدارة المشاريع.....
32	تمهيد:.....
32	1.2.2 تعريف المشروع:.....
33	2.2.2 مفهوم إدارة المشروع.....
34	3.2.2 خصائص المشروع.....
34	4.2.2 دورة حياة المشروع.....
37	5.2.2 وظائف إدارة المشروع.....
39	6.2.2 الأهداف الأساسية للمشروع.....
41	7.2.2 أنواع المشاريع.....
42	8.2.2 المشاريع الإنشائية.....
43	9.2.2 أطراف المشروع الإنشائي:.....
44	10.2.2 أنواع المشاريع الإنشائية:.....

44	11.2.2 مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي:
46	ملخص المبحث الثاني:
47	المبحث الثالث إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية
48	تمهيد:
48	1.3.2 تعريف الجودة:
49	2.3.2 مفهوم الجودة في قطاع التشييد
50	3.3.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:
52	4.3.2 مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة:
54	5.3.2 أهداف إدارة الجودة:
55	6.3.2 أهمية إدارة الجودة:
56	7.3.2 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المشاريع الإنشائية:
61	8.3.2 نظام إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية:
64	ملخص المبحث الثالث:
65	الفصل الثالث الدراسات السابقة:
66	تمهيد
66	1.3 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب المهني:
88	2.3 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الجودة في المشاريع الإنشائية:
107	3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
109	4.3 الفجوة البحثية:
110	ملخص الدراسات السابقة:
111	الفصل الرابع المنهجية و إجراءات الدراسة:
112	تمهيد:
112	1.4 منهجية وأسلوب الدراسة:
113	2.4 مجتمع الدراسة:

3.4	عينة الدراسة:	114
4.4	أداة الدراسة :	114
5.4	مبررات اختيار الاستبانة:	115
6.4	خطوات بناء الاستبانة :	116
7.4	صدق الاستبيان:	116
8.4	ثبات الاستبانة RELIABILITY:	126
9.4	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	127
130	ملخص الفصل الرابع:	
131	الفصل الخامس التحليل و النقاش	
132	تمهيد	
132	1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :	
134	2.5 الوزن النسبي لفقرات المجالات	
153	3.5 اختبار الفرضيات :	
170	خلاصة الفصل الخامس	
171	الفصل السادس نتائج وتوصيات الدراسة	
172	تمهيد	
172	1.6 النتائج التي توصلت إليها الدراسة:	
181	2.6 التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:	
185	3.6 خطة عمل تنفيذ التوصيات:	
193	4.6 مقترحات الدراسات المستقبلية:	
194	قائمة المصادر و المراجع	
215	الموضوع / تحكيم استبانة	

قائمة الجداول

جدول رقم (1.2): مفاهيم الجودة وفقاً لبعض روادها الأوائل.....	49
جدول رقم (1.3): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	109
جدول رقم (1.4): يوضح عدد شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة حسب المحافظات-2016.....	113
جدول رقم (2.4): توزيع الفقرات على محاور الاستبانة.....	115
جدول رقم (3.4): درجات مقياس.....	115
جدول رقم (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال كفاءة الأداء للعاملين الفنيين" والدرجة الكلية للمجال.....	118
جدول رقم (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات والقدرات الفنية" والدرجة الكلية للمجال.....	118
جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العائد المتوقع من التدريب المهني والدرجة الكلية للمجال.....	119
جدول رقم (7.4):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال استراتيجية التدريب المهني، والدرجة الكلية للمجال.....	120
جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التزام ودعم الادارة العليا والدرجة الكلية للمجال.....	122
جدول رقم (9.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ادارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال.....	122
جدول رقم (10.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال.....	123
جدول رقم (11.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الالتزام بالمواصفات وشروط العقود والدرجة الكلية للمجال.....	123
جدول رقم (12.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال كفاءة مواد الخام، والمعدات، والدرجة الكلية للمجال.....	124
جدول رقم (13.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال.....	124
جدول رقم (14.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محاور (التدريب المهني) ، والدرجة الكلية للمحور ،معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محاور (جودة المشاريع الانشائية) ، والدرجة الكلية للمحور.....	125
جدول رقم (15.4): معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة.....	126
جدول رقم (16.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	128
جدول رقم (1.5): يوضح الاستبانات المكتملة وغير المكتملة.....	132
جدول رقم (2.5) : توزيع عينة الدراسة حسب (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).....	133
جدول رقم (3.5): يوضح مستوى درجات الأوزان النسبية.....	134
جدول رقم (4.5): الوسط الحسابي، والوزن النسبي لمحور كفاءة الأداء للعاملين الفنيين.....	136
جدول رقم (5.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور المهارات والقدرات الفنية.....	138
جدول رقم (6.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور العائد المتوقع من التدريب المهني.....	140
جدول رقم (7.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور استراتيجية التدريب المهني.....	142
جدول رقم (8.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحاور التدريب المهني.....	143
جدول (9.5): الوسط الحسابي، والوزن النسبي لمحور التزام، ودعم الادارة العليا.....	145

146	جدول (10.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور ادارة الموارد البشرية
148	جدول (11.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التركيز على الزبون
149	جدول (12.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الاستعداد الالتزام بالمواصفات وشروط العقد
150	جدول (13.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور كفاءة مواد الخام والمعدات
151	جدول (14.5): الوسط الحسابي
152	جدول (15.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحاور جودة المشاريع الانشائية
154	جدول (16.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة
155	جدول (17.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني و التزام ودعم الإدارة العليا للجودة في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.
156	جدول (18.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.
156	جدول (19.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و التركيز على الزبون في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة
157	و يعزو الباحث ذلك إلى أنه لكي تقوم شركات المقاولات بتنفيذ المشروع طبقاً لمواصفات، ومخططات، و شروط العقد ، يتحتم عليها امتلاك قوى عاملة ذات مهارة مؤهلة لتنفيذ المشاريع الإنشائية بدرجة عالية من الإتقان حسب المواصفات، و شروط العقد
157	وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسين ، 2015) حيث أشارت إلى ضرورة رفع ثقافة المعرفة المتعلقة بالجودة من خلال التدريب للتقيد الكامل بالشروط، والمواصفات الفنية لأي مشروع.
157	جدول (20.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.
158	جدول (21.5):معامل الارتباط بين التدريب المهني، و كفاءة المواد الخام و المعدات في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.....
159	جدول (22.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و التحسين المستمر في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.....
160	جدول (23.5): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التدريب المهني على تحسين جودة المشاريع الإنشائية.....
162	جدول رقم (24.5): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – الجنس.....
162	جدول رقم (25.5) : نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر.....
163	جدول رقم (26.5) : نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي.....
164	جدول رقم (27.5) : نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي.....
165	جدول رقم (29.5): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – الجنس.....
166	جدول رقم (30.5) : نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر.....
167	جدول رقم (31.5) : نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي.....
168	جدول رقم (32.5) : نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي.....
169	جدول رقم (33.5) : نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة.....
179	جدول رقم (1.6): النتائج التي تتعلق بمدى تحقيق أهداف الدراسة.....
185	جدول رقم (2.6): خطة عمل تنفيذ التوصيات.....

قائمة الأشكال

شكل (1.1): نموذج الدراسة "علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة"	9
شكل (1.2): مخرجات العملية التدريبية	26
الشكل (2.2) : دورة حياة المشروع	36
الشكل (3.2): مقاصد المشروع- الاداء, والوقت, والتكلفة	39
الشكل (4.2): أطراف المشروع الإنشائي: المالك, الاستشاريون, المقاول العام	43
الشكل (5.4): مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي	45
الشكل (7.2): حلقة ديمنج " تخطيط – تنفيذ – تحقق – تفاعل	59
الشكل (8.2) : مقترح خطة السيطرة على الجودة	61
الشكل (9.2) : مقترح آلية عمل نظام السيطرة على الجودة	62
الشكل (10.2) : مظلة ضبط الجودة	63

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية 203
- ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية 209
- ملحق رقم (3): مخاطبة تحكيم الدراسة 215
- ملحق رقم (4): قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة 216
- ملحق رقم (5): كشف بأسماء شركات المقاولات الإنشائية الفعالة في قطاع غزة 217

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 متغيرات الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

ملخص الفصل الأول

1.1 مقدمة الدراسة

إن المشاريع الإنشائية تلعب دوراً أساسياً في مجال الاقتصاد و التنمية في جميع بلدان العالم، و هي أهم القطاعات الرئيسية التي توفر العناصر الهامة لتطوير الاقتصاد، و تعتبر القوة الدافعة في الاقتصاد الفلسطيني، حيث أنها تساهم في توفير فرص عمل للقوى العاملة، و دورها الاجتماعي المهم في بناء المنازل، و المرافق العامة، و البنية التحتية للمؤسسات الاقتصادية.

وهذا يؤكد أن تحقيق الجودة في هذه الصناعة له انعكاسات اقتصادية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب، والأخطاء، وتكاليف إعادة تنفيذ بعض الأعمال المرفوضة، وتحقيق رضى المستخدم، وارتياحه، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للمنشآت، كما يكسب الجهة المنفذة ثقة بأعمالها، ويزيد حصتها من سوق العمل و يتيح لها إمكانية المنافسة، والاستمرار(صالح و آخرون، 2006:10).

و لا مجال لتنمية أي قطاع اقتصادي كان في قطاع الصناعات الإنشائية، أو غيره إذا لم تكن تنمية الأفراد العاملين في ذلك القطاع هي البداية، و يعد العنصر البشري المدرب، والمعد إعداداً جيداً بعد رأس المال المادي والموارد الطبيعية المحرك الأساسي لعجلة الإعمار، و التنمية الاقتصادية في المجتمع.

وعلى ذلك يمكن القول: أن الموارد البشرية الوسيلة، والهدف، للوصول إلى التنمية والنمو، ويعتمد النمو الاجتماعي، والاقتصادي للمجتمعات الى حد كبير على فعالية أنظمة تنمية الموارد البشرية الخاصة بهذه المجتمعات، وبالتالي يشكل التدريب التقني، والمهني أحد مكوناتها الرئيسة .

من جهة أخرى يعد التدريب المهني أحد أهم العناصر التي تسهم في إعداد الإنسان، وتأهيله للدخول إلى سوق العمل، والمساهمة في تنمية الوطن؛ حيث يؤثر التدريب المهني بشكل مباشر في بناء المجتمعات، وتطورها، بما يقدمه من تنمية للموارد البشرية؛ فيما يتفق مع مطالب، وحاجات المجتمع، وبما يوفره من أيدٍ ماهرة، و كفاءات عالية تقود العمليات التنموية المختلفة.

وفي هذا الصدد فقد أدركت البلدان الصناعية المتقدمة دور التدريب المهني؛ فأولته اهتماماً كبيراً عندما أيقنت أن نهوض المجتمعات لا يكون إلا بتنامي القطاع المهني فيها، وتطوير قدرات المهنيين على البناء، والإصلاح، ومواكبة كل جديد لخدمة مجتمعاتهم؛ أما المجتمعات النامية، فإنها - ولأسباب متعددة - قد تأخرت في إدراك أهمية التدريب المهني، ولا زالت بعض الدول العربية، ومنها فلسطين على وجه الخصوص تعيش حالة من التشتت في قطاع التدريب المهني؛ وذلك لأنها تولي التعليم الأكاديمي جل اهتمامها، وعنايتها، ربما كان ذلك على حساب

التدريب المهني، والتعليم التقني مما قد يؤدي إلى تراجع الاهتمام بالتدريب المهني، وقد يفهم مجتمعياً أنه مجال تعليم خاص بضعا التحصيل (أبومعيلق، 2015:2) .

و قطاع صناعة الإنشاءات في قطاع غزة يعاني من نقص في الأيدي العاملة المدربة ، بينما يوجد تزايد من العناصر الجامعية ، وقد أثر ذلك على جودة العمل في مجال المشاريع الإنشائية، وإذا كانت المنظمات في الدول المتقدمة استطاعت تحقيق مستويات إنجاز عالية بفضل إدراكها لتنمية الموارد البشرية، فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة إعطاء هذا الموضوع في قطاع الصناعات الإنشائية أهمية خاصة .

وعلى الرغم من كل الجهود السابقة ؛ إلا أنها لم تكف لسد النقص المتزايد في عدد العاملين المؤهلين للعمل في قطاع صناعة الإنشاءات ، فقد توصلت أكثر من دراسة علمية ميدانية إلى أن غالبية قطاع الصناعات الإنشائية ما زالت تواجه مشكلة قلة الموارد البشرية التي تجمع بين الكوادر المؤهلة للعمل، والخبرة العملية لزيادة جودة المنتج ، و إنجاز الأعمال بإتقان .

2.1 مشكلة الدراسة

إن الباحث من خلال خبرته العملية في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، ومن خلال عمله الحالي كمدير مشروع لأحد شركات المقاولات الإنشائية، و المنفذة لعدة مشاريع في قطاع غزة، لمس أن هناك عدة عوامل مؤثرة في تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة، و يرى الباحث من العوامل المهمة المؤثرة، و التي تلعب دوراً هاماً في تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية التدريب المهني للأيدي العاملة، و حيث أظهرت دراسة (سياج، 2015) أنه من التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في قطاع الإنشاءات في فلسطين ترسية المناقصة على أساس أقل الأسعار، و نقص الخبرة في نظام إدارة الجودة، و نقص التعليم، و التدريب، و لكي يحصل الباحث على مؤشرات حقيقية توضح الاتجاهات السائدة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، من خلال إجراء مقابلات مع أربعة مدراء يعملون بوظيفة مدير عام للشركات الذين يعملون بها (شركة تأسيس للتجارة، و المقاولات العامة - شركة طوطح للتجارة، و المقاولات العامة-شركة محمد الخطيب، وشركاه للمقاولات- شركة الاستقامة للاستثمار، و المقاولات العامة).

وتم طرح عليهم الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم الجودة في المشاريع الإنشائية؟
2. ما هي أهم العوامل المؤثرة في جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة؟
3. هل تعتقد أن النقص في الأيدي العاملة المدربة يؤثر على الجودة في المشاريع الإنشائية؟
4. هل تعتقد أن التدريب المهني يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على جودة المشاريع الإنشائية؟

تحليل نتائج المقابلات الاستكشافية:

1. أكد المستطلعين أن الجودة في المشاريع الإنشائية من وجهة نظرهم التزام المقاول بشروط العقد و بالمواصفات الفنية للتنفيذ لتحقيق رضى المستخدم، وارتياحه، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام.
2. أكد المستطلعين أن هناك عدة عوامل مؤثرة في جودة المشاريع الإنشائية خصوصاً في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة، منها نقص في المواد المستخدمة في المشاريع الإنشائية، و تدني أسعار المشاريع، و نقص في الأيدي العاملة المدربة، و المؤهلة، و أصحاب الخبرة العملية للعمل في المشاريع الإنشائية.

3. أكد المستطلعين أن النقص في الأيدي العاملة المدربة له الأثر الكبير على انخفاض الجودة، و التأخير في التسليم للمشاريع الإنشائية التي نفذتها شركاتهم.

4. أكد المستطلعين أن التدريب المهني يؤثر على الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركاتهم. مما سبق يمكن أن نستنتج أن الأيدي العاملة المدربة، و المؤهلة يعتبر من العوامل المهمة، و المؤثر على جودة المشاريع الإنشائية، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في أهمية التعرف إلى دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة ؟
2. ما مستوى الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب المهني، و تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ؟
4. هل يوجد أثر للتدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الجودة لدى العاملين في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التالي:

1. التعرف على مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.
2. التعرف على مستوى تطبيق الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.
3. بيان طبيعة العلاقة بين التدريب المهني، و جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.
4. بيان أثر التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.
5. الكشف عن فروق وجهات نظر المبحوثين حول مستوى تطبيق الجودة لدى العاملين في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة تعزي للمتغيرات الشخصية: (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة .
6. الكشف عن فروق وجهات نظر المبحوثين حول مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة تعزي للمتغيرات الشخصية: (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة .
7. التعرف على قنوات القائمين على إدارة الشركات بالنسبة لموضوع التدريب، ومدى الأهمية التي يولونها إياها.
8. التوصل إلى نتائج، وتوصيات من شأنها أن تساهم في تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية من خلال الارتقاء بالعنصر البشري بالتدريب.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

1. الأهمية العلمية (النظرية) :

- تعد هذه الدراسة -في حد علم الباحث- هي الأولى من نوعها، والتي تدرس دور التدريب المهني في تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.
- تُعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، و إدارة المشروعات، و فتح آفاق جديدة للباحثين، والمهتمين بالبحث العلمي في مجال التدريب المهني، و جودة المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال نتائج الدراسة، والتوصيات لاستمرار البحث.

2. الأهمية العملية (التطبيقية) :

- يتناول الباحث موضوعاً مهماً لتنمية الموارد البشرية؛ حيث أن التدريب المهني يعتبر أحد الأدوات الرئيسية في تكوين الكوادر البشرية، وبالتالي يشكل التدريب المهني أحد أهم مدخلات النمو الاقتصادي، و يؤثر بشكل كبير في جودة العمل في المشاريع الإنشائية.
- تساهم هذه الدراسة في تطوير إدارة الموارد البشرية في شركات المقاولات الإنشائية، و تعزيز الميزة التنافسية وفق معيار الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- من المتوقع ستساعد النتائج، والتوصيات أصحاب شركات المقاولات الإنشائية في تعزيز نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف المتعلقة بالجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية.

5.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التدريب المهني

سيتناول الباحث دراسة مخرجات العملية التدريبية لقياس مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية بالأبعاد التالية:

المصدر: (عباس، 2011) ؛ (العزاوي، 2009) ؛ (الشرعة، والطراونة، 2008)

- كفاءة الأداء للعاملين
- المهارات، و القدرات الفنية
- العائد المتوقع من التدريب المهني
- استراتيجية التدريب المهني

المتغير التابع: الجودة في المشاريع الإنشائية

اختلف بعض الباحثين، والكتاب على الأبعاد الأساسية المكونة للجودة، إلا أن أغلبهم اتفق، وأجمع على أنه يمكن قياس الجودة بالأبعاد التالية:

المصدر: (الحداد، 2009) ؛ (الخطيب، 2014) ؛ (سياج، 2015) ؛ (كحيل، 2016).

- التزام، و دعم الإدارة العليا.
- إدارة الموارد البشرية.
- التركيز على الزبون (مالك المشروع).
- الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد.

- كفاءة مواد الخام، و المعدات.

- التحسين المستمر.

المتغيرات الشخصية: وتشتمل على التالي:

- العمر.

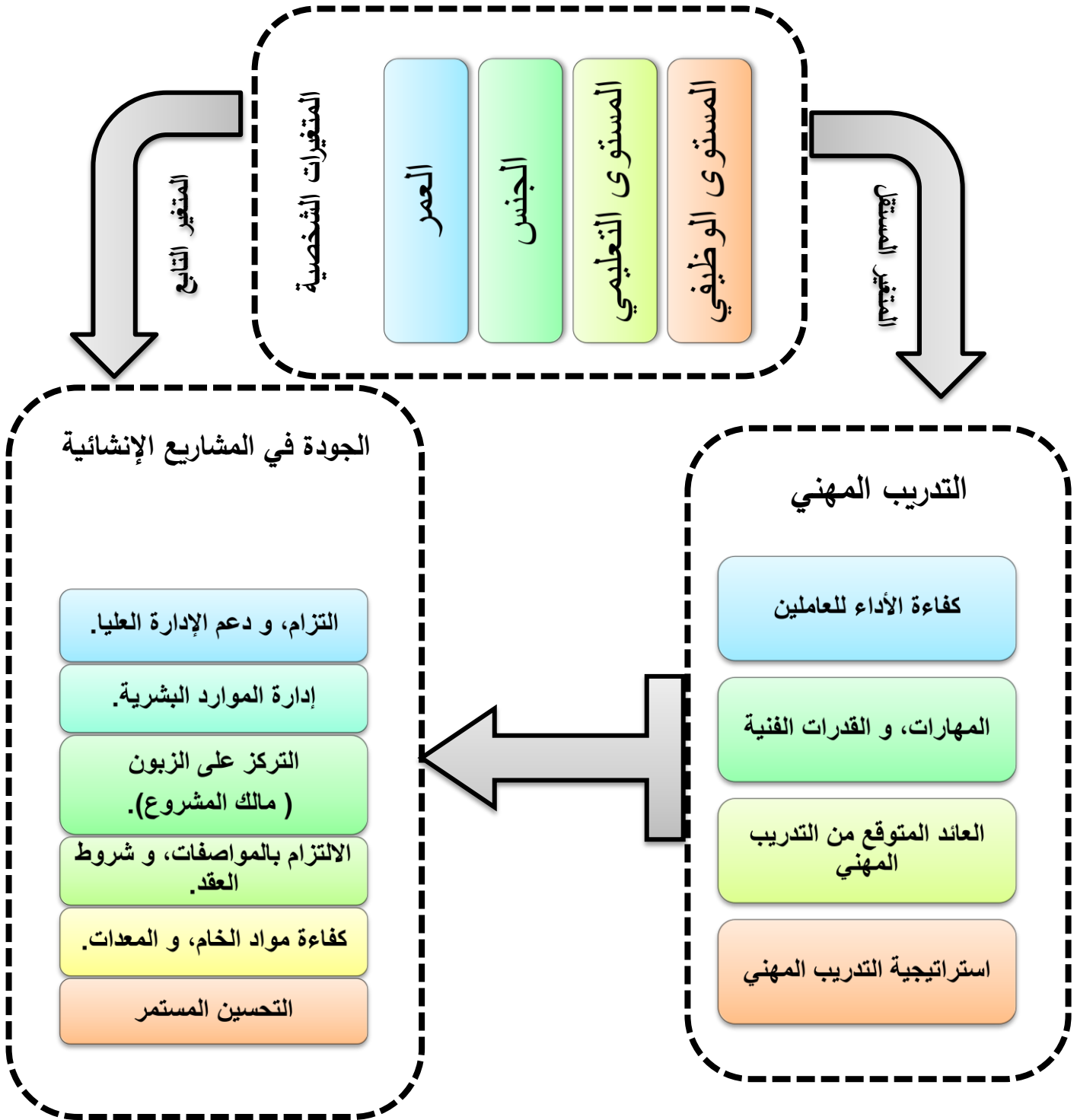
- الجنس.

- المستوى التعليمي (دكتوراه ، ماجستير، بكالوريوس ، دبلوم، أقل من جامعي).

- المستوى الوظيفي (إدارة عليا، مدير شركة، مدير مشروع، مهندس إشراف، مهندس موقع،

- مراقب عمال).

شكل (1.1): نموذج الدراسة "علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة"



(جاء بواسطة الباحث، بناءً على الدراسات السابقة)

6.1 فرضيات الدراسة

من أجل التوصل إلى إجابات سليمة، وحلول علمية للمشكلات المطروحة في هذا البحث، ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منه يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و التزام، و دعم الإدارة العليا للجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و التركيز على الزبون في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و الالتزام بالموصفات، و شروط العقد في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و كفاءة مواد الخام ، و المعدات في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و التحسين المستمر في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر للتدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الجودة لدى العاملين في المشاريع الإنشائية تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

7.1 حدود الدراسة

تشتمل الدراسة على الحدود التالي:

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع التدريب المهني، و أثره في تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.
2. **الحد الزمني:** إجراء الدراسة خلال العام 2017م.
3. **الحد المكاني:** تطبيق الدراسة في قطاع غزة.
4. **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على شركات المقاولات الإنشائية
5. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على العاملين في تنفيذ المشاريع الإنشائية.

8.1 مصطلحات الدراسة

1- التدريب المهني:

عرف التدريب المهني بأنه "عملية منظمة يتم من خلالها حصول الفرد على مهارات، ومعلومات، و اتجاهات محددة، وجديدة، أو تطوير ما لديه من مهارات بهدف إحداث تغيير مطلوب في سلوكه، وأدائه لتمكينه من القيام بمهام محددة ضمن إطار عمل متكامل، أو مجموعة من الأعمال، وبدرجة إتقان محددة." (جابر، 2001: 21).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأن: التدريب المهني عبارة عن وسيلة تعليمية [نظرياً و عملياً]، تحدث تغيير في سلوك الفرد لتطوير مهاراته و أدائه، ليتمكن من إتقان مهنته، و التكيف لظروف عمله.

2- كفاءة الأداء للعاملين

الكفاءة Efficiency

فقد عرفها (Vincent, 2009) بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، و النشاط الكفؤ هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل.

و يعرف الباحث إجرائياً بأن: الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لوصول المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة و أقل وقت ممكن.

الأداء Performance

و في الإدارة عرف الأداء من وجهة نظر الإدارة و ذلك من خلال (معجم المصطلحات الإدارية، 2007) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين و مدى اسهامهم في انجاز الأعمال المناطة بهم، و كذلك الحكم على سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء العمل و مدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم (المحاسنة، 2013:110).

و يعرف الباحث إجرائياً بأن: الأداء هو الحركات و السلوك الذي يقوم به العامل لإنجاز عمل أو نشاط ما في وقت محدد.

3- المهارات، و القدرات الفنية

قصد بالمهارات و القدرات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، و بعبارة أخرى يقصد بالقدرة الفنية، قدرته على استخدام معرفته المتخصصة و براعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، و الوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، و هذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة و الخبرة و التدريب (كنعان، 2009:327).

و يعرف الباحث إجرائياً بأن: المهارة هي الحصيلة المعرفية التي حصل عليها العامل من التدريب و القدرة على استخدام تلك المعلومات وتطبيقها في مجال العمل بسهولة و ابداع، و القدرات الفنية مرتبطة بطرق استيعاب المعرفة واكتساب الخبرات و انتقان المهارات في إنجاز الأعمال.

4- العائد المتوقع من التدريب

مفهوم العائد المتوقع من التدريب هو تحقيق الأثر الإيجابي الذي أحدثه هذا التدريب على العمل في المؤسسات و الشركات، و يتحتم على الشركات متابعة أداء الأفراد بعد انقضاء فترة التدريب من أجل تحقيق

أثراً على الأداء المناسب و المطلوب للعمل و ان معرفة تأثير التدريب على مركز المؤسسة أو الشركة التنافسي و أدائها الفعلي يمثل غاية مهمة (السكارنة،2009:390).

يعرف الباحث إجرائياً بأن: العائد المتوقع من التدريب هي الفائدة والمنفعة المحققة من التدريب على مستوى المؤسسة، و قياس مردودية التدريب للتأكد من أن التدريب يحقق أهداف المؤسسة .

5- استراتيجية التدريب

تعتبر استراتيجية التدريب للموارد البشرية اطاراً لاتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري العامل بالمؤسسة، و تتعلق هذه القرارات عادة بعمليات التوظيف، و تطوير الموارد البشرية، و تعبئة، و تأهيل، و تحفيز مع الأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات التي تحدث في كل المجالات و المستويات، ويتم ذلك كل هذا في اطار الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، و ذلك سعياً إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة(المحاسنة،2013:59).

يعرف الباحث إجرائياً بأن: استراتيجية التدريب هي تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية سواء على المدى القريب أو البعيد ، وذلك عبر اكتساب العاملين للمعارف ، والمهارات اللازمة لمواكبة آخر المستجدات في الأعمال، و التكنولوجيا الحديثة الغير معروفة بالنسبة للعاملين.

6- الجودة:

عرف الجودة على أنها إنتاج المنظمة لسلعة، أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات، و رغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا، والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة، أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها. (عقيلي، 2001)

و يعرف الباحث إجرائياً بأن: الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات التي تلبى احتياجات و رغبات الزبائن و توقعاتهم، و الذي يحكم عليها هو إرضاء العميل على المنتج، هل يلبي حاجاته أم لا ؟!.

7- التزام، و دعم الإدارة العليا بالجودة:

المقصود بذلك مدى قناعة الإدارة العليا في المنظمة بالجودة، وإيمانها بفوائدها وضرورتها، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات، لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي، ومعنوي، وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة، وتطبيقها، تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك وحدها صالحيية اتخاذ هذه القرارات (الدعاس، 2010:96).

يعرف الباحث اجرائياً: أن دعم و التزام الإدارة العليا هي اقتناع وإيمان الادارة العليا بضرورة التحسين والتطوير المستمرين في جودة السلع و الخدمات المتقدمة للزبائن.

8- إدارة الموارد البشرية:

و تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية"(عباس، 2011:22).

9- التركيز على الزبون:

ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوماً استراتيجياً، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن، والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، كما، ويتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون (مصطفى، 2003).

10 - الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد.

المواصفات تعني المستند المعنون بـ "المواصفات" حسبما هو متضمن في العقد، و الواجب الالتزام بها في تنفيذ المشروع، و أي إضافات، و تعديل على المشروع موجود في دفتر المواصفات، و تحديد الاعمال أيضاً، و شروط العقد تتضمن أحكاماً خاصة، و عامة، و العلاقة القانونية بين مالك العقار، و المنفذ للمشروع (عقد الفيديك، 2002).

11 - و كفاءة مواد الخام:

المنظمة، و المورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد المشتراه من قبل المنظمة، أو المباعه من قبل المورد، و يعقد عادة اتفاق بين الطرفين يحدد مسؤولية كل من الطرفين، فيما يتعلق بفحص الجودة، و التفتيش عليها، فقد يكون هذا من مسؤولية المورد، و قد تقوم المنظمة المشتريه بفحص المواد المشتراه إما موقع الاستلام أو حتى في مصنع المورد(جودة، 2008:151) .

12 - التحسين المستمر:

التحسين المتزايد للطرائق، والإجراءات الحالية، والحفاظ على التحسينات الموجودة، وذلك من خلال ضبط العملية الإنتاجية(Oberlender &Garold, 2000:314) .

13- المشاريع الإنشائية:

المشروع الإنشائي هو عبارة عن فكرة تعرف من قبل المالك ثم يتم تطويرها من قبل المصممين، ثم يتم إنتاجها من قبل المقاول؛ حيث المقاول يقوم بإرجاعها بعد تنفيذها بالشكل المطلوب (Gould&Joyce، 2009).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأن: المشروع الإنشائي يبدأ في فكرة تصور معماري لمنشأة ما لتفي بغرض ما، و يتم إعداد الخرائط المعمارية ملائمة للاستعمال، و الغرض، ثم إعداد الخرائط الإنشائية للتنفيذ، ثم يرصد لها ميزانية ، و تنفذ على مراحل في مدة زمنية معينة.

14- شركات المقاولات الإنشائية:

أطلق لفظ المقاولات على الأعمال التي يقوم فيها المقاول بالتعاقد مع صاحب العمل المراد تنفيذه ، والذي كثيراً ما يكون ذو صفة إنشائية، الأمر الذي يجعل البعض يدعو مثل هذه الأعمال بالأعمال الإنشائية على القيام بإنجاز هذا العمل نيابة عنه بحسب أحكام العقد المبرم بينهما (Levy، 2002). ويعرفه الباحث إجرائياً بأن شركة المقاولات: هي الشركة التي أسندت إليها تنفيذ المشروع، و هي الجهة الوحيدة المسؤولة أمام العميل [أي المالك].

ملخص الفصل الأول

عرض في هذا الفصل مشكلة الدراسة، و التي تمثلت في دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة؛ و ذلك في ضوء توضيح أهمية، و أهداف الدراسة، و استعرض الباحث متغيرات الدراسة المتغير المستقل التدريب المهني، و أبعاده لقياس مستوى التدريب المهني في المشاريع الإنشائية ، و المتغير التابع جودة المشاريع الإنشائية و أبعاده لقياس مستوى الجودة في المشاريع الإنشائية، و وضع الباحث فرضيات الدراسة التي تمثلت في الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة، و قد تفرع منها عدة فرضيات، و هي علاقة التدريب المهني بكل بُعد من أبعاد جودة المشاريع الإنشائية. و أخيراً استعرض الباحث حدود الدراسة (الحد الموضوعي، الحد الزماني، الحد المكاني، الحد المؤسسي، الحد البشري)، و في ختام الفصل أوضح الباحث المفاهيم المتعلقة بالمصطلحات الرئيسية في الدراسة مثل التدريب المهني، الجودة، المشاريع الإنشائية، شركات المقاولات الفلسطينية.

الفصل الثاني

المقدمة

المبحث الأول : التدريب المهني

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

المبحث الثالث: إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية الوسيلة، والهدف للتنمية، والنمو؛ ويعتمد النمو الاجتماعي الاقتصادي الصحي للمجتمعات إلى حد كبير على فعالية أنظمة تنمية الموارد البشرية الخاصة بهذه المجتمعات، والتي يُشكّل التعليم، والتدريب الفني ، والمهني أحد مكوناتها الرئيسية (حشوة، 2006:8).

لذا يعد التدريب المهني مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، و تحسين كفاءتهم، و تطوير أداء عملهم، و زيادة الإنتاج، و طبيعة المشاريع الإنشائية تعتمد على الكادر البشري في إتمامها، و تحقيق أهدافها ، لذا فإن الاهتمام بالتدريب المهني للعاملين في المشاريع الإنشائية تدريباً مهنيّاً مبني على أسس علمية، و عملية يؤثر على تحسين أداء عملهم، و من ثم يدفع إلى تحسين جودة المشاريع الإنشائية إلى الأفضل.

و في هذا الفصل سيتم تناول المفاهيم، و الموضوعات التي لها علاقة بالتدريب المهني، و جودة المشاريع الإنشائية، حيث ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: التدريب المهني
- المبحث الثاني: إدارة المشاريع
- المبحث الثالث: إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية

و سيتطرق الباحث في كل مبحث بالتفصيل معتمداً على الأدبيات، و الكتب التي تناولت مواضيع الإطار النظري للبحث.

المبحث الأول: التدريب المهني

تمهيد

1.1.2	المنظور الإسلامي للعمل المهني
2.1.2	مفهوم التدريب المهني
3.1.2	أهداف التدريب المهني
4.1.2	أهمية التدريب المهني
5.1.2	أنماط التدريب المهني
6.1.2	مخرجات العملية التدريبية
7.1.2	التدريب المهني في فلسطين

تمهيد

إن ثراء الأمم يعتمد بشكل رئيسي على كفاءة مواردها البشرية، وهذا ما يدل على تفوق أمم ذات موارد محدودة ، و أدمغة مرموقة، على أمم ذات موارد طبيعية وفيرة بما فيها مصافي البترول الكثيرة، لذلك عمدت كثير من الدول إلى الاستثمار في الموارد البشرية باعتباره الاستثمار الأعلى مردوداً، و الأكثر استدامة (عطوان، 9:2001).

ويشكل التدريب المهني أحد أهم حلقات الوصل مع سوق العمل، فهو الذي يزود سوق العمل بالفنيين المهرة، و عليه، فإن الاستثمار بالتدريب المهني يعد استثماراً من أجل المستقبل، و هذا الواقع يفرض على متخذي القرار أن يتعاطوا مع منظومة التدريب المهني بمثابة أحد العناصر المهمة لقيادة التغيير الذي يواكب احتياجات العمل، لذا لابد من جهد دؤوب، و عمل متواصل مستند على رؤية استراتيجية، لتطوير التدريب المهني (مرشد، 3:2006).

يتناول هذا المبحث التدريب المهني، موضحاً المنظور الإسلامي مستنداً على ذلك بآيات من القرآن الكريم، وما جاء في السنة النبوية من حث على العمل، وتعلم المهن، كما يوضح المبحث مفهوم التدريب المهني، وأهدافه العامة، والخاصة، وأهمية التدريب المهني، و أنماط التدريب المهني، و يوضح مخرجات العملية التدريبية، ويتعرض في نهاية المبحث إلى واقع التدريب المهني في فلسطين.

1.1.2 المنظور الإسلامي للعمل المهني

للعمل في الإسلام مكانة كبيرة، ومنزلة رفيعة؛ حيث ينظر الإسلام إليه نظرة احترام، وتكريم، وإجلال، ولذلك مظاهر كثيرة في دين الله، أبرزها ما يلي (القوسي، 2009) :

أولاً: أن الإسلام قرن العمل بالجهاد في قوله - سبحانه - ﴿وَأَخْرُوجُ يَصْرِيحُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَأَخْرُوجُ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾ [المزمل: 20].

ثانياً: أنه اعتبر العمل جهاداً، فقد روي أن بعض الصحابة رأوا شاباً قوياً يسرع إلى عمله، فقالوا: لو كان هذا في سبيل الله، فردّ عليهم النبي - صلى الله عليه وسلم - بقوله: ((لا تقولوا هذا؛ فإنه إن كان خرج يسعى على ولده صغاراً فهو في سبيل الله، وإن كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين، فهو في سبيل الله، وإن كان خرج يسعى على نفسه يعفها، فهو في سبيل الله، وإن كان خرج رياءً، ومفاخرة فهو في سبيل الشيطان)) (رواه الطبراني).

بل إن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - يفضّل العمل، والكسب على الجهاد؛ حيث يقول: "لأنّ أموت بين شعبي رحلي أضرب في الأرض أبتغي من فضل الله أحب إليّ من أن أقتل مجاهداً في سبيل الله؛ لأنّ الله

- تعالى - قَدَّمَ الَّذِينَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِهِ عَلَى الْمَجَاهِدِينَ ، يعني في قوله - تعالى - في الآيَةِ الْآتِيَةِ ذَكَرَهَا ﴿وَأَخْرُوجُوا يَضْرِبُوا فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَآخَرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾ [المزمل: 200].

ثالثًا: أَنَّ الْإِسْلَامَ جَعَلَ الْإِرْهَاقَ، وَالْإِجْهَادَ مِنَ الْعَمَلِ مِنْ مُكَفِّرَاتِ الْخَطَايَا، وَالذُّنُوبِ؛ يَقُولُ النَّبِيُّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - : ((مَنْ أَمْسَى كَالَّذِي مِنْ عَمَلٍ يَدُهُ أَمْسَى مَغْفُورًا لَهُ)) (رواه الطبراني).

رابعًا: أَنَّ اللَّهَ - سُبْحَانَهُ - خَفَّفَ عَلَى عِبَادِهِ قِيَامَ اللَّيْلِ مِنْ أَجْلِ انْشِغَالِهِمْ بِالْعَمَلِ بِالنَّهَارِ؛ حَيْثُ يَقُولُ - تَعَالَى - : ﴿إِنَّ رَبَّكَ يَعْلَمُ أَنَّكَ تَقُومُ أَدْنَى مِنْ ثُلُثِي اللَّيْلِ وَنِصْفَهُ وَثُلُثَهُ وَطَائِفَةٌ مِنَ الَّذِينَ مَعَكَ وَاللَّهُ يُقَدِّرُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ عِلْمَ أَنْ لَنْ تُحْصِيَهُ فَتَابَ عَلَيْكُمْ فَاقْرَءُوا مَا تَيَسَّرَ مِنَ الْقُرْآنِ عَلِمَ أَنْ سَيَكُونُ مِنْكُمْ مَرْضَى وَآخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ﴾ [المزمل: 20].

خامسًا: أَنَّهُ - سُبْحَانَهُ - جَعَلَ الْعَمَلَ سُنَّةَ أَنْبِيَائِهِ، وَرَسُولِهِ بِالرَّغْمِ مِنْ انْشِغَالِهِمْ بِالْعَمَلِ الدُّعَا إِلَى اللَّهِ، وَتَبْلِيغِ رِسَالَتِهِ إِلَى أُمَّمِهِمْ، وَأَقْوَامِهِمْ؛ يَقُولُ - سُبْحَانَهُ - : ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنَ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا إِنَّهُمْ لَيَأْكُلُونَ الطَّعَامَ وَيَمْشُونَ فِي الْأَسْوَاقِ﴾ [الفرقان: 20]، يَقُولُ الْإِمَامُ الْقُرْطُبِيُّ فِي تَفْسِيرِ هَذِهِ الْآيَةِ: "أَي: يَبْتَغُونَ الْمَعَاشَ فِي الدُّنْيَا... وَهَذِهِ الْآيَةُ أَصْلٌ فِي تَنَاوُلِ الْأَسْبَابِ، وَطَلَبِ الْمَعَاشِ بِالتَّجَارَةِ، وَالصَّنَاعَةِ، وَغَيْرِ ذَلِكَ"

وَقَدْ عَمِلَ آدَمُ فِي الزَّرْعَةِ، وَكَانَ إِبْرَاهِيمَ بَزَارًا، وَنُوحَ نَجَارًا، وَكَذَا زَكَرِيَّا، كَمَا كَانَ لِقَمَانُ خِيَاطًا، وَكَذَا إِدْرِيسُ، وَكَانَ مُوسَى رَاعِيًا، وَأَخْبَرَ - سُبْحَانَهُ - عَنْ دَاوُدَ - عَلَيْهِ، وَعَلَيْهِمْ جَمِيعًا أَفْضَلُ الصَّلَاةِ، وَأَتَمُّ التَّسْلِيمِ - أَنَّهُ كَانَ يَصْنَعُ الدَّرُوعَ؛ فَقَالَ - تَعَالَى - عَنْهُ : ﴿وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَكُمْ لِتُحْصِنَكُمْ مِنْ بَأْسِكُمْ فَهَلْ أَنْتُمْ شَاكِرُونَ﴾ [الأنبياء: 80]، وَقَالَ أَيْضًا : ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ مِنَّا فَضْلًا يَا جِبَالُ أَوِّبِي مَعَهُ وَالطَّيْرَ وَآلْنَا لَهُ الْحَدِيدَ * أَنْ أَعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [سبأ: 10 - 11]، وَقَدْ أَخْبَرَ نَبِيُّنَا مُحَمَّدٌ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - أَنَّهُ كَانَ يَعْمَلُ بَرْعِي الْأَغْنَامِ؛ حَيْثُ يَقُولُ : ((مَا بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا رَعَى الْغَنَمَ))، فَقَالَ أَصْحَابُهُ: وَأَنْتَ؟ قَالَ: ((نَعَمْ، كُنْتُ أُرْعَاهَا عَلَى قَرَارِيطٍ لِأَهْلِ مَكَّةَ)) (رواه البخاري)، كَمَا كَانَ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - يَخْرُجُ إِلَى الشَّامِ لِلتَّجَارَةِ بِمَالٍ خَدِيجَةٍ - رَضِيَ اللَّهُ تَعَالَى عَنْهَا.

2.1.2 مفهوم التدريب المهني

عُرفَ التدريب المهني بأنه " عملية منظمة يتم من خلالها حصول الفرد على مهارات، ومعلومات لتمكينه من القيام بمهام محددة ضمن إطار عمل متكامل، أو مجموعة من الأعمال، وبدرجة إتقان محددة" (جابر، 2001: 21).

التعليم التقني، و المهني يعني "جميع أشكال و مستويات العملية التعليمية التي تتضمن [بالإضافة إلى المعارف العامة] دراسة التكنولوجيا، و العلوم المتصلة بها، و اكتساب المهارات العلمية، و الدرايات، و

المواقف، و المدارك المتصلة بالممارسات المهنية في قطاعات الحياة الاقتصادية، و الاجتماعية" (مصطفى، 2001:29).

و يرى آخرون أن التدريب المهني عبارة عن " تزويد الفرد بالمهارات، و المعلومات، و الاتجاهات بالشكل الذي يصبح فيه قادراً على أداء عمل متكامل، أو جزئي خاص بمهنة معينة، ومن ثم يصبح مؤهلاً لمزاولة تلك المهنة" (عطوان، 2001:19).

كما عرف السكارنة (2011:19) التدريب أنه: "عبارة عن عملية مخططة، و منظمة، و مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات، و قدرات الفرد، و زيادة معلوماته، و تحسن سلوكه، و اتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة، و فعالية".

و التدريب المهني " ذلك النشاط المنظم الذي يعني بإعداد الأفراد، و تطويرهم من خلال تزويدهم بالمعارف، و المهارات الفكرية، و الجسمية الإدارية منها، و الفنية، و السلوكية التي يحتاجها الفرد، و يتطلبها العمل ، لرفع مستوى الأداء، و الانتاجية بالشكل الذي يحقق طموح المنظمة، و آمال إدارتها" (عباس، 2011:140).

و من خلال مما سبق يعرف الباحث التدريب المهني عبارة عن جهد منظم، و مخطط لممارسة نشاط تعليمي، نظري، و عملي لإحداث تغيير في سلوك الفرد لتطوير مهاراته، و أدائه، ليتمكن من إتقان مهنته، و التكيف لظروف عمله.

3.1.2 أهداف التدريب المهني

للتدريب المهني أهداف مختلفة تسهم في مجملها بدعم عجلة الاقتصاد، ويمكن تقسيمها إلى أهداف عامة، و أهداف خاصة كما يلي:

أولاً: الأهداف العامة للتدريب المهني

يعتبر التدريب المهني عملية تنموية تخدم الفرد، و المجتمع على السواء؛ لذلك يسعى التدريب المهني إلى تحقيق ما يلي (عطوان، 2001:19):

1. تلبية حاجة المجتمع من العمال المدربين: تعد تلبية حاجة المجتمع بمعناها الواسع من العمالة الماهرة، هو الهدف الأول لبرامج التعليم، والتدريب المهني، وعلى مدى العصور، ويمكن لبرامج ، التدريب والتعليم المهني تلبية تلك الحاجة.
2. زيادة خيارات الفرد في مهن الحياة؛ فالأفراد الذين لديهم خيارات متعددة يمكنهم اختيار مهنتهم من ضمن عدد كبير من المهن، وبمعكسهم الأفراد محدودي الخيارات، إذ قد يجبروا على القبول بأي فرصة عمل تتوافر قدرأً، لأنهم لا يملكون مهارات تذكر، لذا يهدف التدريب المهني إلى تعدد، وتنوع الخيارات التدريبية للأفراد الذين لا يملكون مهارات مهنية.

، و لتحقيق الهدف العام لنشاط التدريب، و التنمية يتطلب وجود أهداف فرعية؛ حيث يساهم تحقيقها لتحقيق الهدف العام، وهذه الاهداف الفرعية تتلخص في ما يلي (عباس، 2011:164) :

1. العمل على اكتساب الفرد مهارات، و معلومات، و خبرات تنقصه، و يحتاجها لتطوير عمله.
2. الاجتهاد في اكتساب الفرد أنماطاً، و اتجاهات سلوكية جديدة لمصلحة العمل، و أهدافه.
3. المبادرة إلى تحسين، و صقل المهارات، و القدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين.
4. العمل على إثبات وجود المنظمة في جو المنافسة المتعاضمة.

ويتفق الباحث هنا مع رأي (عطوان، 2001)، أن الهدف العام للتدريب المهني هو تلبية حاجة المجتمع من العمال المدربين، حيث أن التدريب المهني يزود السوق بالعمال المدربين المهرة، و يعمل على زيادة خيارات الفرد في مهن الحياة للحصول على فرصة عمل ناجحة يبدع بها.

ثانياً: الأهداف الخاصة للتدريب المهني

يسعى التدريب المهني إلى إعداد القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة ضمن مستويات العمل الأساسية في المجالات المهنية، والحرفية، و إلى إعداد الطلبة الذين تتوافر لديهم الرغبات، و القدرات المناسبة للدراسات التطبيقية، والجامعية، وذلك لتحقيق الأهداف الآتية(جابر، 2001:28):

1. إعداد العمال المهنيين في كافة المجالات المهنية، وتزويدهم بالمهارات المتخصصة، والعلمية في ضوء قدراتهم، وميولهم، وتجاوباً مع حاجات المجتمع القائمة، والمتوقعة.
2. إكساب الطلبة المفاهيم، والمعلومات النظرية، و المهارات العملية تحقيقاً لمبدأ التكامل بين النظرية ، والتطبيق، وبين العلم، والعمل.
3. إكساب الطلبة القدرة على أداء المهارات، والواجبات العملية حسب الأصول، والمعايير الفنية، وإعدادهم للتعامل، والتفاعل مع التقنيات الحديثة.
4. إكساب الطلبة العادات السلوكية الصحيحة كالدقة، وتطبيق أسس الاقتصاد، والسلامة في العمل ، والمحافظة على البيئة.
5. تنمية الاتجاهات، والقيم السليمة لدى الطلبة، من حيث احترام العمل، وتحمل المسؤولية.
6. رفع المستوى المهني للمهنيين، والحرفيين العاملين في القطاعات المختلفة من خلال توفير التدريب المستمر لهم لرفع كفاءتهم، وتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.
7. إتاحة الفرصة للطلبة الذين تتوافر لديهم الرغبات، و القدرات المناسبة لاستكمال متطلبات الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

كما ذكر محيرق (2013:32) من الأهداف الخاصة للتدريب ما يلي:

1. ضمان أداء العمل بفعالية، و سرعة و اقتصاد ، و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، و بين الأداء الفعلي للعاملين.
2. زيادة مهارات، و قدرات العامل، و تسليمه بمقومات تؤهله للتقدم لمناصب الوظيفة الأعلى.
3. رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، لكي يقف على ما هو جديد في مجال التطوير التكنولوجي، و العلمي، و ما يترتب عليه من تطوير في أساليب العمل.
4. توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لرفع كفاءته ، و تحسين إنتاجه كماً، و نوعاً، و رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل، و مهاراتهم في أدائه، و اهتمامهم به.
5. خفض معدل العمل، و تقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد.

يتفق الباحث مع الذي ذكره جابر (2001) ، و يرى أن من أهم الأهداف الخاصة للتدريب المهني هو تنمية مهارات العاملين، و زيادة معرفتهم بما يقيدهم في عملهم، و حياتهم، و الاستمرار، و التطور في المهنة التي يعمل بها.

4.1.2 أهمية التدريب المهني

للتدريب المهني أهمية متميزة للنهوض بالأمم، و تقدمها وهي تكمن فيما يلي (الرمحي و الضعيفي، 2006:12):

1. يعمل التدريب المهني على تلبية حاجات سوق العمل المحلي في مجالات البناء، و التشييد، وفي المجالات الإنتاجية، والخدماتية .
2. يحقق التدريب المهني التوازن في حاجة سوق العمل نظراً لتزايد مخرجات التعليم الأكاديمي.
3. التدريب المهني يوفر العمالة المؤهلة، والماهرة، والتي تسهم في تقليص كلفة الإنتاج، وتحسين جودة المنتج، والتقليل من المخاطر.
4. يسهم التدريب المهني في زيادة فرص العمل، حيث يستطيع خريجي التدريب المهني إنشاء مشاريعهم الخاصة بهم.
5. يسهم التدريب المهني في إتاحة الفرص لفئات محرومة في المجتمع مثل: (الأسر الفقيرة، المعاقين، الذين لم يوفقوا في التعليم) للدخول في القوى العاملة من خلال إكسابهم مهنة، أو حرفة.
6. فترة الإعداد المهني ليست طويلة، وبالتالي يمكن المساهمة في مواكبة التغيرات التي تحدث في حاجة سوق العمل.

أيضاً إن أهمية التدريب تمكن للفرد العامل القديم، و الحديث في المنظمة، فالداخل الجديد يمكن أن يتزود بمهارات، و معارف قد لا يكون ملكها أصلاً تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس

التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل القديم؛ حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل، و التعرف على المهارات، و المعارف الجديدة (محيرق، 2013:24) .

و من هنا يرى الباحث أنا التدريب المهني مهم لجميع الأفراد العاملين في مجال الصناعات، و المهن الحرفية، و غيره؛ حيث أن التدريب يعمل على تنمية مهارات العمال في عملهم، و حياتهم ، و يعمل على تطوير ذاته في كافة المجالات الإدارية، و الفنية، أو تعلم تقنيات حديثة ما أو اكتساب المعارف.

5.1.2 أنماط التدريب المهني

من خلال مراجعة الباحث لعدد من المراجع توصل إلى أن التدريب المهني يتم تنفيذه من خلال نقل الخبرات العملية، و المهارات الفنية باستخدام أحد الأنماط التالية (جابر، 2001:26):

1. **النمط المركب**: يركز هذا النمط على المزاجية بين التدريب في مراكز التدريب المهني، ومواقع العمل لمدة محددة يعقبها فترة من الممارسة تحت إشراف ، تؤهل الملتحق للوصول إلى المستوى المهني، ويسمى هذا النظام بالتلمذة المهنية .

2. **النمط المؤسسي**: يركز هذا النظام على التدريب في مراكز التدريب المهني طيلة مدة التدريب، ولا تشمل متطلبات هذا النمط قضاء فترة من الممارسة في مواقع العمل تحت إشراف ، وتتكون الخطة الدراسية من المكونات الرئيسية الآتية:

أ- المحتوى النظري يشمل:

- مواد ثقافية عامة مشتركة مع مسار التعليم المهني.
- مواد العلوم المهنية، وتتكون من الرسم المهني، وعلوم المهنة، والسلامة المهنية.

ب- المحتوى العملي: ويشمل الأدوات، والآلات الخاصة بالمهنة بالإضافة إلى تنمية المهارات العملية .

ت- النمط الموقعي: وفيه يقضي الملتحق فترة التدريب بكاملها في موقع العمل، مع إمكانية التنقل في العمل نفسه لتلقي التدريب المناسب (مصطفى، 2001:32).

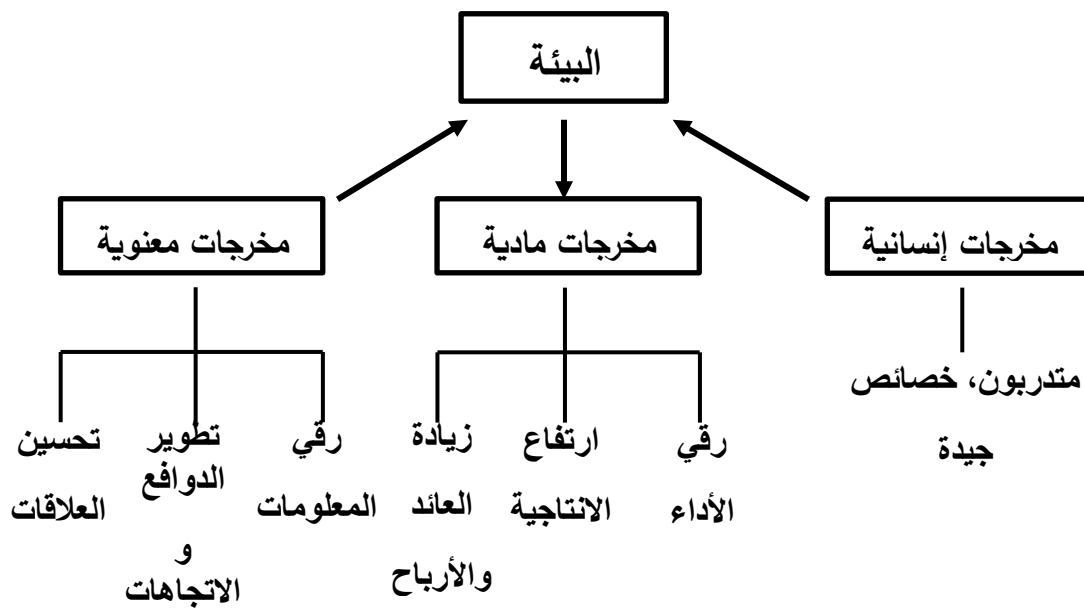
6.1.2 مخرجات العملية التدريبية

مخرجات العملية التدريبية هي عبارة عن النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء، و مستويات الكفاءة، و التغيرات الإيجابية للمتدربين، و التي يمكن قياسها عادة بمعايير اقتصادية، و سلوكية، و كمية أحياناً، و تمثل هذه النتائج مخرجات نظام التدريب بعد بذل الجهود التطويرية وفق برامج معدة، و مدروسة (عباس، 2011:213).

لكي تصبح عملية التدريب أكثر فعالية لا بد، و أن تنتهي مخرجاتها في صورة إحداث تغيير إيجابي في مستوى معرفة، أو مهارات، أو خبرة، أو اتجاه المتدرب، و قدرته، كما أن لهذه الفعالية جانب آخر، و هو مدى إمكانية نقل هذه القدرات، أو الميول إلى بيئة العمل، و التنظيم، و هنا يمكن التميز بين ثلاثة أهداف مرجوة من عملية التدريب الذي تطمع إليها الإدارة، و تقع على ثلاثة مستويات، و على النحو التالي (عباس، 2011:216):-

- المستوى الأول: و يشمل على قياس مدى قدرة التدريب على إحداث تغيير في مستوى المعرفة، أو الخبرة، أو المهارة، أو الاتجاهات، أو القدرات.
- المستوى الثاني: و يتعلق بأهداف متوسطة المدى عن طريق تقويم قدرة العملية التدريبية على تغيير سلوك المتدرب في أدائه لعمله؛ لأن مجرد تغيير المعرفة، و المهارة، و الاتجاه لا يضمن بالضرورة انتقال فائدة التدريب إلى أداء العمل، لذلك فحتى يكون التدريب أكثر فعالية، فلا بد أن يستهدف تغيير السلوك في أداء العمل.
- المستوى الثالث: و يتعلق بأهداف طويلة المدى للعملية التدريبية أي أن يستهدف التدريب إحداث تغيير في معطيات، و أداء التنظيم الذي ينتمي إليه المتدرب على المدى الاستراتيجي.

و يذكر العزاوي (2009:67) مخرجات العملية التدريبية هي تلك الأجزاء - المدخلات الإنسانية، و المادية، و المعنوية - التي سبق، و أن خضعت لعمليات محددة، و أصبحت مخرجات متداخلة، و متفاعلة مع بعضها، انظر شكل (1) و قد يتأخر ظهور المخرجات أي نتائج التدريب لفترة قد تطول، أو تقصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية، و التنظيمية، و الإنسانية.



شكل (1.2): مخرجات العملية التدريبية

المصدر: (العزاوي، 2009:70)

و سيتناول الباحث دراسة مخرجات العملية التدريبية (كفاءة الأداء للعاملين-المهارات، و القدرات الفنية-العائد المتوقع من التدريب - و استراتيجية التدريب) لقياس أثر التدريب المهني على العاملين في المشاريع الإنشائية، و يتطرق الباحث للحديث عن تلك المعايير وهي التالية:

أولاً: كفاءة الأداء للعاملين

الكفاءة Efficiency

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، و المردودية، و غيرها.

فقد عرفها (Vincent, 2009) بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، و النشاط الكفؤ هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل.

كما تعرف الكفاءة على أنها: " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر " (المحاسنة، 2013:110).

و من خلال مما سبق يرى الباحث أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لوصول المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة و أقل وقت ممكن.

الأداء Performance

و في الإدارة عرف الأداء من وجهة نظر الإدارة و ذلك من خلال (معجم المصطلحات الإدارية، 2007) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين و مدى اسهامهم في انجاز الأعمال المناطة بهم، و كذلك الحكم على سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء العمل و مدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم (المحاسنة، 2013:110).

و يعرف الباحث إجرائياً بأن: الأداء هو الحركات و السلوك الذي يقوم به العامل لإنجاز عمل أو نشاط ما في وقت محدد.

ثانياً: المهارات، و القدرات الفنية

قصد بالمهارات و القدرات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، و بعبارة أخرى يقصد بالقدرة الفنية،

قدرته على استخدام معرفته المتخصصة و براعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، و الوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، و هذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة و الخبرة و التدريب(كنعان،2009:327).

و يعرف الباحث إجرائياً بأن: المهارة هي الحصيلة المعرفية التي حصل عليها العامل من التدريب و القدرة على استخدام تلك المعلومات وتطبيقها في مجال العمل بسهولة و ابداع، و القدرات الفنية مرتبطة بطرق استيعاب المعرفة واكتساب الخبرات واتقان المهارات في إنجاز الأعمال.

ثالثاً: العائد المتوقع من التدريب

مفهوم العائد المتوقع من التدريب هو تحقيق الأثر الإيجابي الذي أحدثه هذا التدريب على العمل في المؤسسات و الشركات، و يتحتم على الشركات متابعة أداء الأفراد بعد انقضاء فترة التدريب من أجل تحقيق أثراً على الأداء المناسب و المطلوب للعمل و ان معرفة تأثير التدريب على مركز المؤسسة أو الشركة التنافسي و أدائها الفعلي يمثل غاية مهمة (السكرانة،2009:390).

يعرف الباحث إجرائياً بأن: العائد المتوقع من التدريب هي الفائدة والمنفعة المحققة من التدريب على مستوى المؤسسة، و قياس مردودية التدريب للتأكد من أن التدريب يحقق أهداف المؤسسة .

و يرى الباحث مما تقدم يتضح لنا ما يمثله التدريب من أهمية لما لهما من مردود، و على المعنيين و المختصين و شركات و مؤسسات أن تهتم بقياس العائد المتوقع من التدريب بغرض تفعيل المردود و مراجعة الأنشطة حتي تحقق الهدف المرجو منها.

رابعاً: استراتيجية التدريب

تعتبر استراتيجية التدريب للموارد البشرية اطاراً لاتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري العامل بالمؤسسة، و تتعلق هذه القرارات عادة بعمليات التوظيف، و تطوير الموارد البشرية، و تعبئة، و تأهيل، و تحفيز مع الأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات التي تحدث في كل المجالات و المستويات، ويتم ذلك كل هذا في اطار الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، و ذلك سعياً إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة(المحاسنة،2013:59).

يعرف الباحث إجرائياً بأن: استراتيجية التدريب هي تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية سواء على المدى القريب أو البعيد ، وذلك عبر اكتساب العاملين للمعارف ، والمهارات اللازمة لمواكبة آخر المستجدات في الأعمال، و التكنولوجيا الحديثة الغير معروفة بالنسبة للعاملين.

7.1.2 التدريب المهني في فلسطين

1.7.1.2 نشأة، وتطور التدريب المهني في فلسطين

كانت بداية التدريب المهني والتقني في فلسطين على شكل مشاريع بادرت إليها المنظمات التبشيرية، والجمعيات الخيرية، واستهدفت هذه في حينه الجماعات المحرومة كالمحتاجين، والفقراء، والأيتام، وأبناء الشهداء، ووجهت هذه المنظمات، والجمعيات الخيرية خدماتها للذكور فقط في العائلات المستهدفة، باعتبارهم المسؤولين عن كسب رزق العائلة؛ حيث عملت على توفير بعض خدمات الإعالة العينية، والبرامج التدريبية في مجال بعض الحرف كالنجارة، والحدادة، وأعمال الألمنيوم، وصيانة السيارات، والكهرباء، بهدف إكساب الذكور مهارات بسيطة تساعد في الحصول على عمل لكسب عيشهم، وعيش عائلاتهم، واعتمدت هذه المنظمات، والجمعيات التوجه الخيري، مركزة على إزالة الفقر، وتحسين الأوضاع المعيشية للعائلات، والوحدات المنزلية، والجدير ذكره أن التوجه الخيري هو أكثر الوسائل التي تستخدمها المنظمات التبشيرية لتحقيق أهدافها، إلا أنه لا يذكر أن هذه المنظمات حققت نجاحاً في أهدافها غير المعلنة في فلسطين (عطوان، 2001:80).

أدت هذه البداية لنظام التعليم، والتدريب المهني إلى خلق نظرة اجتماعية سلبية نحوه؛ كونه استهدف الفئات المحرومة منذ البداية، وبالتالي خلق فجوات اجتماعية، ونوعية في بنيته، ولقد تم إنشاء مدارس، و مراكز صناعية، ومهنية في الفترة ما بين (1860-1952)م، استهدفت الفقراء، والمحتاجين، والأيتام من الذكور فقط، ومن ضمن هذه المدارس مدرسة "Schneller" للأيتام في القدس التي أسست سنة 1860م، و مدرسة "Celesian Brothers" الصناعية، و التي أقيمت سنة 1863م (الرمحي و الضعيفي، 2006:9).

في عام (1953)م قامت وكالة الغوث، وتشغيل اللاجئين بتأسيس مركز للتدريب المهني في قطاع غزة لتأهيل وتدريب أبناء اللاجئين الفلسطينيين، وبعد احتلال الضفة الغربية، والقدس، وقطاع غزة عام (1967) شرعت سلطات الاحتلال الإسرائيلي مباشرة بالسيطرة على جميع مرافق الحياة للشعب الفلسطيني، بما فيها موارده ، ومصادره، وقطاعاته الاقتصادية، المختلفة، وطال ذلك قطاع التعليم وكان غرضها من ذلك خدمة أهدافها السياسية والاقتصادية والتي من ضمنها خدمة الأسواق الإسرائيلية، وتلبية حاجاتها من المهارات، والكوادر اللازمة لها، فأنشأت 13 مركزاً للتدريب المهني، تسعة منها في الضفة الغربية، و أربعة في قطاع غزة، ويعتبر الذكور هم الفئة الأساسية المستهدفة من هذه المراكز ، ووفرت هذه المراكز عدداً من الدورات التدريبية القصيرة التي تراوحت مدتها ما بين 5-11 شهراً (أبونحلة، 1996:9).

2.7.1.2 الجهات المشرفة على التدريب المهني في قطاع غزة

يوجد في محافظات غزة العشرات من مراكز التدريب المهني، وتشرف على التدريب في هذه المراكز جهات متعددة تتمثل فيما يلي (عطوان، 2001: 94) :

1. مراكز التدريب المهني التابعة لوكالة الغوث الدولية.
2. مراكز التدريب الخاصة.
3. مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية.
4. مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل.

ذكر عوف (2015) أنه أدرك القائمون على المؤسسات أهمية التدريب المهني مبكراً، وقد افتتح أول مركز تدريب مهني في قطاع غزة عام 1964، وهو مركز "الإمام الشافعي"، واليوم أصبح هناك العديد من مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية، والتعليم، ووزارة العمل، ووزارة الشؤون الاجتماعية، ووكالة الغوث لتشغيل اللاجئين، إضافة إلى الكليات المتوسطة التي زاد عددها في السنوات الأخيرة.

ملخص البحث الأول:

تطرق الباحث في هذا المبحث إلى عدة مواضيع متعلقة بالتدريب المهني؛ حيث وضح المنظور الإسلامي للعمل المهني، و بين مكانته، و أهميته في الإسلام مستنداً على ذلك بآيات من القرآن الكريم، و ما جاء في السنة النبوية، و قد لخص الباحث تعريف التدريب المهني من عدة تعاريف على أنه عبارة عن جهد منظم، و مخطط لممارسة نشاط تعليمي، نظري، و عملي لإحداث تغيير في سلوك الفرد لتطوير مهاراته، و أدائه، ليتمكن من إتقان مهنته، و التكيف لظروف عمله، كما تناول الباحث أهداف التدريب المهني العامة، و الخاصة ، و أبرز ما جاء في الفصل أن الهدف العام للتدريب المهني هو تلبية حاجة المجتمع من العمال المدربين؛ حيث أن التدريب المهني يزود السوق بالعمال المدربين المهرة، و يعمل على زيادة خيارات الفرد في مهن الحياة للحصول على فرصة عمل ناجحة يبدع بها، ثم تناول الباحث أهمية التدريب المهني؛ حيث استنتج أن التدريب المهني المهم لجميع الأفراد العاملين في مجال الصناعات، و المهن الحرفية، و غيره، حيث أن التدريب يعمل على تنمية مهارات العمال في عملهم، و حياتهم، كما يوضح المبحث أنماط التدريب المهني النمط المؤسسي، و المركب، و مكوناتهما، كما يوضح مخرجات العملية التدريبية التي تحدث تغييراً إيجابياً في مستوى معرفة، أو مهارات، أو خبرة، أو اتجاه المتدرب، و قدرته، ويتعرض في نهاية المبحث إلى واقع التدريب المهني في فلسطين.

المبحث الثاني إدارة المشاريع

تمهيد

- 1.2.2 مفهوم المشروع
- 2.2.2 مفهوم إدارة المشروع
- 3.2.2 خصائص المشروع
- 4.2.2 دورة حياة المشروع
- 5.2.2 وثائق المشروع
- 6.2.2 وظائف إدارة المشروع
- 7.2.2 الأهداف الأساسية للمشروع
- 8.2.2 العوامل التي تؤثر في تنفيذ المشروع
- 9.2.2 أنواع المشاريع
- 10.2.2 المشاريع الإنشائية
- 11.2.2 أطراف المشروع الإنشائي
- 12.2.2 أنواع المشاريع الإنشائية
- 13.2.2 مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي

تمهيد:

شهدت العصور المنصرمة، والمعاصرة نمواً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لموارد، وإمكانات المنظمة، فالمقصود بمفهوم الإدارة بشكل عام كافة النشاطات والفعاليات التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة لغرض الاستغلال الأمثل لإمكانات، وموارد المنظمة؛ بقصد تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية وضمن البيئة المحيطة في المنظمة، وبالتالي فإن إدارة المشروع تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من تلك المشاريع (دودين، 2012:19).

يتناول هذا المبحث إدارة المشاريع موضعاً مفهوماً المشروع، وإدارة المشاريع، كما تطرق الباحث في الحديث عن الخصائص التي تميز المشروعات ثم عن مراحل دورة حياة المشروع، ووضح وظائف إدارة المشروع، والأهداف الأساسية للمشروع ثم تحدث عن العوامل التي تؤثر في تنفيذ المشروع، وأنواع المشاريع، ويتعرض في نهاية المبحث إلى المشاريع الإنشائية مفهومها الأطراف المشاركة في المشروع الإنشائي، وأنواعها، و مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي.

1.2.2 تعريف المشروع:

هناك عدة تعريفات للمشروع تختلف هذه التعريفات باختلاف، و جهات نظر الباحثين، و الدارسين في مجال إدارة المشاريع، و من ضمن هذه التعريفات ما يلي:

المشروع كما عرفه العالم جوران: "هو مشكلة مجدولة للحل، و المشكلة تعني بجانبها الإيجابي، و السلبي فعلى سبيل المثال مشروع تطوير منتج جديد هو مشكلة ينظر لها من الناحية الإيجابية، في حين مشروع تنظيف البيئة نوع من أنواع المشاكل السلبية" (Heagney, 2012:2) .

كما عرفت مؤسسة إدارة المشروعات (Project Management Institute) المشروع بأنه "عبارة عن نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنشاء منتج، أو خدمة، أو نتيجة فريدة، له بداية، و نهاية محددة، و يتم بلوغ النهاية عند تحقيق أهداف المشروع، أو عند إنهاء المشروع بسبب تعذر تحقيق الأهداف، أو عندما تكون الحاجة لهذا المشروع لم يعد موجوداً، وكلمة [مؤقت] لا تعني بالضرورة قصر الفترة الزمنية، كما أنها لا تنطبق بشكل عام على الخدمة، أو المنتج التي يفرزها المشروع ، حيث أن معظم المشروعات يتم الحصول على نتيجة من المتوقع لها أن تستمر وتندوم، فعلى سبيل المثال المشروع الذي يشتمل على بناء نصب تذكاري سيتم الحصول منه على نتيجة من المتوقع لها أن تستمر طوال قرون من الزمن، كما أن المشروعات قد تكون لها تأثيرات اجتماعية أو اقتصادية، أو بيئية تفوق المشروعات نفسها في الاستمرار" (PMI, 2013:3).

ويعرف المشروع أيضا بأنه: "نشاط بشري منظم يهدف إلى إنجاز هدف معين في فترة زمنية محددة لها بدايتها ، ونهايتها المحددة، وباستخدام الموارد المتنوعة من العاملين، والمستلزمات الفنية، والطاقة، و الموارد الأولية ، والموارد المالية، و البيانات، و المعلومات اللازمة لعملية إنجاز، و إتمام المشروع" (الفضل و العبيدي، 2005:13).

كما عرف عبد المقصود (2006) بأنه: "نشاط تجاري، أو صناعي، أو حرفي، أو خدمي، له مجموعة من النشاطات، والعمليات التي ينتهي المشروع عند الانتهاء من تنفيذها، ويحقق أغراض معينة، وله ميزانية مقيدة، ويعتبر كل نشاط في المشروع له بداية، ونهاية محددة، وتعتمد النشاطات على الموارد المادية مثل: الآلات ، والمعدات، والمواد الخام؛ وكذلك على الموارد البشرية، ولا يمكن تنفيذ أي نشاطات بدون موارد".

ويعرف أيضاً المشروع "بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات، و نهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص، أو منظمة لتحقيق أهداف محددة، في إطار معايير الكلفة، و الزمن، و الجودة المخطط لها" (دودين، 2012:21).

أما من وجهة نظر الباحث يعرف المشروع "بأنه مجموعة من العمليات مقيدة بزمن له تاريخ بداية، و نهاية تستخدم فيه موارد مادية، و بشرية للحصول على منافع محددة" .

2.2.2 مفهوم إدارة المشروع

تعرف إدارة المشاريع بأنها "الوظيفة التي تتضمن مسؤولية تحديد (الأهداف، التنظيم، التخطيط، الجدولة، الميزانية التقديرية، التوجيه والرقابة) لتحقيق المعايير الفنية، والزمنية، والمالية للمشروع" (الفضل و العبيدي، 2005:24).

كما عرفت مؤسسة إدارة المشروعات بأنها "عبارة عن استعمال المعرفة، و المهارات، والأدوات، والأساليب حتى تقي أنشطة المشروع بمتطلبات، ويتم تنفيذ إدارة المشروع من خلال التطبيق، والدمج المناسب لـ (47) عملية من عمليات إدارة المشروعات، والتي يتم تجميعها بشكل منطقي في خمس مجموعات هي البدء، والتخطيط ، والتنفيذ، والمراقبة، والتحكم، والإقبال" (PMI, 2013:5).

و يعرف إدارة المشروع بأنه "مجموعة الفعاليات، و الأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط، و تنظيم، و توجيه، و مراقبة لغرض الاستخدام الأمثل لإمكانيات المشروع، بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة، و فاعلية ، و ضمن معايير الزمن، و الكلفة، و الجودة، على أن تأخذ هذه الإدارة العوامل، و المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمشروع" (دودين، 2012:26) .

مما سبق يعرف الباحث إدارة المشروع أنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة في تسلسل لاستكمال متطلبات تنفيذ خطة عمل ضمن معايير الزمن، و التكلفة، و الجودة لتحقيق أهداف محددة" .

3.2.2 خصائص المشروع

هناك بعض الخصائص التي تميز المشروعات، حيث إن كل مشروع له خصائص تختلف عن المشاريع الأخرى، و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي (دودين، 2012:24):

1. **الغرض** : إن المشروع عادة له غرض محدد، ونشاط يحدث لمرة واحدة فقط لتحقيق هدف، أو نتائج ملموسة، ونهائية خاصة بهذا المشروع، و محددة.
2. **دورة حياة** : لكل مشروع دورة حياة، فالمشروع يبدأ كفكرة، و بداية عمل بطيئة، ونمو، و نضج، ثم إنهاء لحياة المشروع، مثل كل الكائنات الحية.
3. **التداخلات**: عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض، و تتداخل أيضاً مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة من إنتاج، و تسويق، و تمويل، و موارد بشرية ..إلخ.
4. **الانفرادية** : فكل مشروع له مزايا، وخصائص يتميز بها عن مشروع آخر.
5. **الصراع** : المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء من بعضها البعض، أو من أقسام أخرى بسبب الموارد، و الإمكانيات المحدودة.
6. **القيود**: لكل مشروع مجموعة من القيود، والمحددات تقف أمام تنفيذه، ومن هذه القيود الوقت، والجهد ، والتكلفة.

ذكر خير الدين (2014:34) خصائص إدارة المشروع السابق ذكرها، و أضاف إليها المخاطر؛ لأن المشروع بسبب طبيعته، و أهدافه في الوقت المحدد، و الكلفة المحددة، و المواصفات المحددة، يجعل الانحراف عن ذلك يعرض المشروع إلى آثار سلبية، و مخاطر محتملة.

و من خلال ما سبق يتبين لنا أن المشاريع مهما تنوعت، و اختلفت طبيعتها تشترك في مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها، و يتفق الباحث مع الاضافة التي ذكرها خير الدين(2014) لخصائص إدارة المشروع المخاطر لما لها أهمية على استمرارية دورة حياة المشروع.

4.2.2 دورة حياة المشروع

معظم المشروعات تمر بمراحل تطور مختلفة خلال فترة حياتها، وعادة ما تكون هذه المراحل متسلسلة ، وفي بعض الأحيان تتم في وقت واحد، وتسمى المراحل هذه بدورة حياة المشروع، كما لا توجد دورة حياة قياسية تتناسب مع جميع المشاريع وإنما تختلف من مشروع إلى آخر، وعدد هذه المراحل خلال دورة حياة المشروع تعتمد على طبيعة، ومجال تطبيق المشروع بالإضافة إلى احتياجات الإدارة، أو المؤسسة، أو

المؤسسات التي تشترك في المشروع، ويمكن تحديد تشكيل دورة حياة المشروع حسب الجوانب الفريدة الخاصة بالمؤسسة (الصناعية، أو التقنية) المستخدمة في المشروع، وللمشروع نقطة بداية، ولقطة نهاية محددة، وهناك أنشطة محددة تحدث بين هاتين النقطتين ترتبط بالمشروع بشكل كبير (PMI, 2013:38).

دورة حياة المشروع تصمم على هيئة مجموعة متسلسلة منطقياً من المراحل، أو الخطوات التي تمثل الواحدة منها نمط الوظائف، أو الفعاليات الواجب تنفيذها خلال مرحلة معينة من حياة النظام، و هذه المراحل هي (العلي، 2009:140):

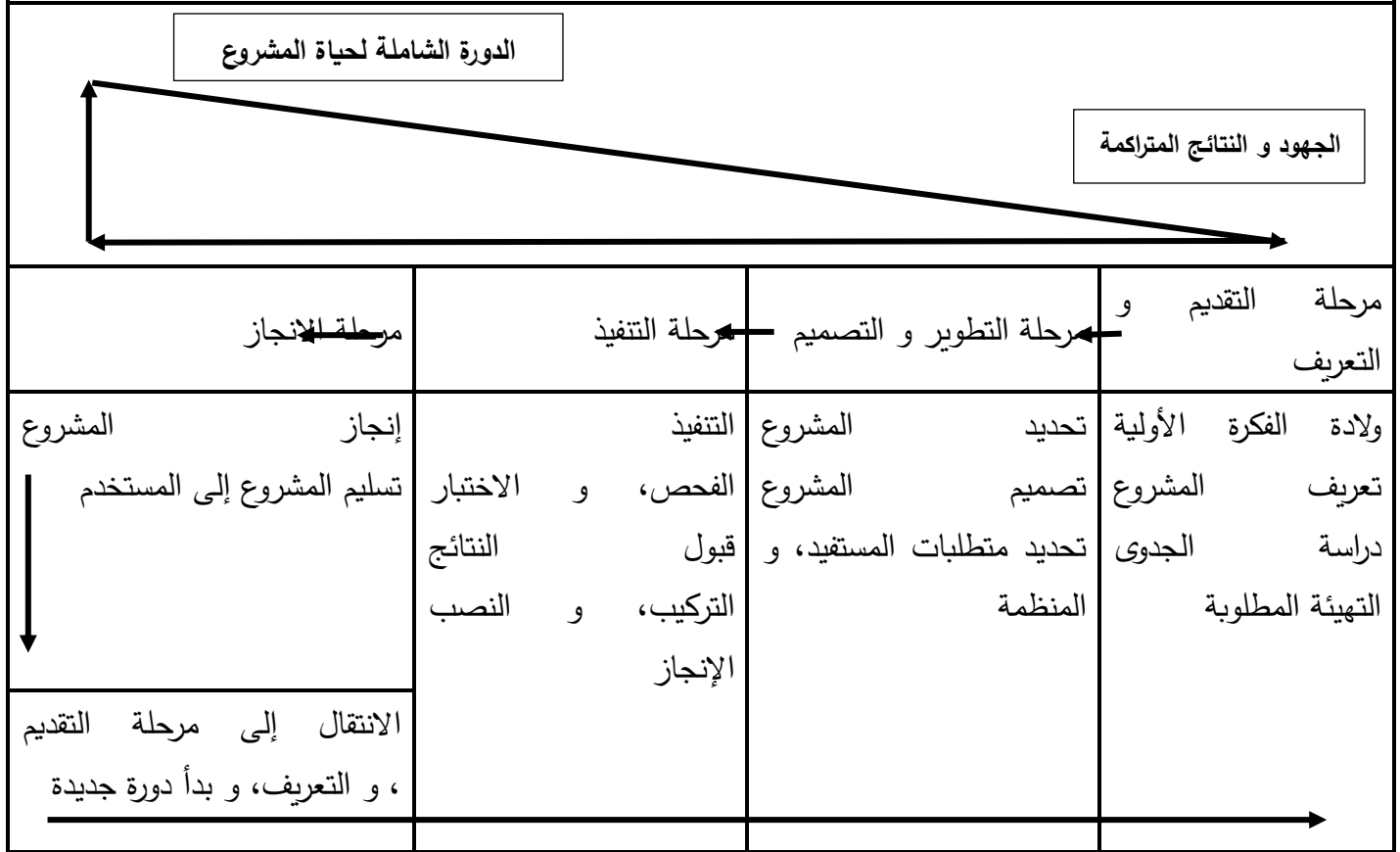
أولاً: مرحلة ولادة الفكرة، و التعريف، أو التقديم (المرحلة الأولى): تبدأ المرحلة الأولى المسماة بمرحلة التقديم، و التعريف، أو المرحلة الأولى من نقطة البداية، و هي تحديد الحاجة إلى المشروع، أي من ولادة فكرة المشروع.

ثانياً: مرحلة التصميم، و التطوير: في هذه المرحلة يتم تحديد فريق إدارة المشروع، حيث يبدأ بتحديد الموارد الضرورية اللازمة للمشروع، و كذلك تحديد متطلبات الأداء، و المكونات الفرعية الرئيسية للمشروع ، و النظم المساندة، و أخيراً تحديد تكلفة المشروع، و جدولة فعالياته.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ: تعني مرحلة التنفيذ بالبدء بأداء جميع الأعمال المتعلقة بالمشروع وفق خطة المشروع ، حيث تستنفذ معظم الجهود الموجهة نحو إنشاء المشروع، كما تعني أيضاً كافة الجهود المنفذة منذ البداية- منذ أن يكون المشروع مجرد فكر، و حتى إنجازه بصورة نهائية.

رابعاً: مرحلة الإنجاز، و التسليم: تعتبر هذه المرحلة النهائية، و الأخيرة لدورة حياة المشروع، حيث يصبح المستخدم المسؤول عن المشروع (النظام) ، و تشغيله، و كذلك تقييم أدائه، و قدرته على حل المشكلات التي أنشأ المشروع من أجلها.

و أن النمط المنتظم لتسلسل المراحل الأربعة المبينة في أعلاه يسمى "بدوره تطوير النظم"، و التي تمثل بمجموعها الدورة الشاملة لحياة تطوير النظم، و أن المراحل الأربعة تتداخل فيما بينها، و تتشابه، و كذلك تكمل أحدها الأخرى في دورة الحياة الشاملة للمشروع، كما مبين في الشكل (2) (العلي، 2009:142):



الشكل (2.2) : دورة حياة المشروع ، المصدر: (العلي، 2009)

و يذكر خيرالدين (37:2014) أن دورة حياة المشروع تمر في ثلاثة مراحل رئيسية تتضمن كل منها مهام مختلفة، و هي على النحو التالي:

1. **مرحلة التأسيس:** و في هذه المرحلة يتم تطوير فكرة المشروع، ثم اختيار المشروع، و اختيار مدير المشروع، و البدء بالاجتماعات الأولية للمباشرة بتنفيذ المشروع.
2. **مرحلة التنفيذ:** و في هذه المرحلة يتم وضع خطة المشروع المتكاملة، و عمل جدول لأنشطة المشروع، و اعداد الموازنة، و القيام بالرقابة على المشروع للتأكد من أنه يسير نحو تحقيق أهدافه كما خطط له.
3. **مرحلة الإنهاء:** و في هذه المرحلة يتم إهمال التدقيق على أنشطة المشروع للتأكيد من أن المشروع قد تم إكماله حسب المواصفات المطلوبة، ثم القيام بتدريب المستخدمين على استخدام مخرجات المشروع و من ثم إعداد التقارير النهائية، و تسليم الوثائق المطلوبة.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن دورة حياة المشروع تتمثل بالقيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) لإنجاز الأهداف المرجو تحقيقها.

5.2.2 وظائف إدارة المشروع

يُقصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة المُتعمقة بطبيعة نشاط المؤسسة، والتي تختلف تبعاً لطبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة فقد تختلف الوظائف من مشروع لآخر، و تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف الإدارية التالية (خيرالدين، 2014:110):

1. التخطيط للمشروع Project Planning
و المقصود هو تحديد أهداف المشروع ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف.
2. تنظيم المشروع Project Organizing
و المقصود هنا أمرين: أولهما تنظيم المشروع، داخلياً و توزيع المسؤوليات، و صلاحيات اتخاذ القرار، و طرق الرقابة، و تقييم الأداء على فريق العمل في المشروع، و ثانيهما، و هو كيف نقوم بتثبيت المشروع ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم، و هل يكون تابعاً لأحد الوظائف، أم يكون مستقلاً بذاته، أم ماذا؟
3. طاقم المشروع Project Staffing
و المقصود هنا اختيار أعضاء فريق المشروع، و الموارد البشرية اللازمة لحمل المشروع نحو تحقيق أهدافه.
4. موازنة المشروع Project Budgeting
و المقصود إعداد الموازنة التقديرية، و التي تتضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، و كلف هذه المواد، و العائدات المتوقعة، و التدفقات النقدية، و الأرباح المتوقعة من هذا المشروع.
5. توجيه المشروع Project Directing
و المقصود هو توجيه فريق عمل المشروع عن طريق القيادة، و التحفيز، و الاتصال لهذا الفريق لتوجيه نحو أفضل أداء وصولاً لأهداف المشروع.
6. الرقابة على المشروع Project Controlling
و المقصود هنا تحديد المعايير التي ستستخدم لتقييم الأداء، ثم قياس الأداء الفعلي، و عمل التغذية العكسية بهدف تصحيح الأخطاء و تحسين الأداء وصولاً إلى أهداف المشروع، و تتضمن الرقابة استخدام كافة الأدوات الرقابية التي تساهم في تقييم المشروع، و التدقيق عليه وصولاً إلى مرحلة تسليم المشروع إلى الجهة المستفيدة.

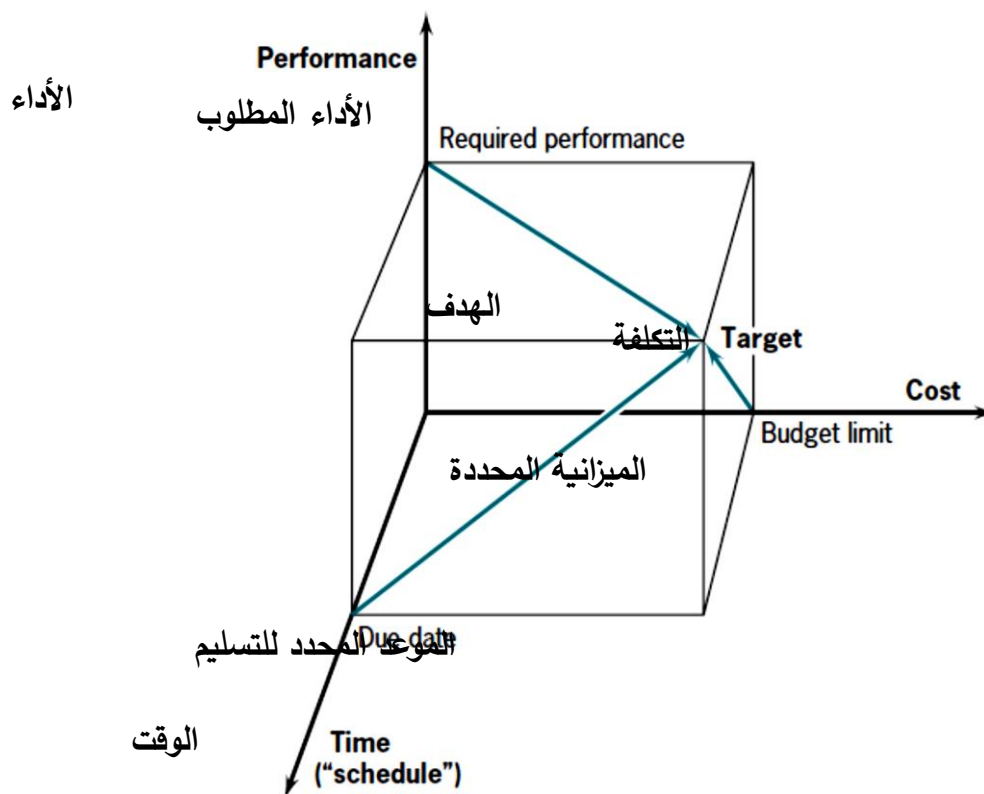
و ذكر العلي (2009:44) أنه يقوم دور إدارة المشروعات على تكامل الموارد المتاحة، و الوظائف لغرض تحقيق أهداف المنظمة، و يمكن تقسيم فعاليات الإدارة إلى خمسة وظائف و هي:

1. التخطيط: تشمل هذا الوظيفة ترتيب أهداف المنظمة مع تحديد الإمكانيات التي بواسطتها يمكن تحقيق هذه الاهداف بما سنسجم مع الموارد، و القوى المتاحة لدى المنظمة.
2. التنظيم: و هي اتخاذ القرارات حول الآلية التي يمكن بواسطتها تنفيذ الأعمال.
3. القيادة: يتطلب عليها توجيهه، و تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة.
4. السيطرة: هي عملية تقييم أداء العاملين وفق المعايير المقررة لتحقيق الفعالية، و الكفاءة بالمنظمة ؛ و كذلك اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج القصور في تحقيق الأهداف المحددة.
5. التقييم: و يتطلب وجود الوظيفة الخامسة، و هي تقييم الوظائف الأربعة السابقة، و تحديد في ضوء النتائج الحاجة إلى القيام بإجراء التغيير.

يرى الباحث أن الهدف الأساسي من تنفيذ وظائف إدارة المشروع هو استخدام الإمكانيات البشرية، والمادية المتوفرة في المؤسسة أفضل استخدام؛ لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف، و أقل جهد، و وقت مع مراعاة النواحي الإنسانية في التعامل مع العنصر البشري، وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع.

6.2.2 الأهداف الأساسية للمشروع

إن لأي مشروع أهداف أولية يجب تحقيقها بناءً على متطلبات العميل، أو الزبون، وتحقيق التوازن فيما بينها، وهناك من سماها قيود (الفضل و عبيدي، 2005:16)، وهي تركز على الثلاثة أهداف المحددة على كل محور من المحاور الثلاثة كما هي موضحة في الشكل (3):



الشكل (3.2): مقاصد المشروع- الاداء, والوقت, والتكلفة

المصدر: ترجمة الباحث عن المصدر (Meredith, 4:2009)

والبعض استبدل الأداء بالنطاق (Scope) مثل: (Mantel, 2001:7)، و سيوضح الباحث مفهوم كل هدف من أهداف المشروع اعتماداً على دراسة (Heravi, 2014:276)، و دراسة (Fewings, 2005:27)، اللذان استبدلا الأداء بالجودة على النحو التالي:

- الوقت (Time)

جميع المشاريع مقيدة بفترة زمنية محددة لإنجاز المشروع، والانتهاؤ من إكمال المشروع في الوقت المحدد هو تحدي كبير لإدارة المشاريع، ومعياري رئيسي لنجاح المشروع من قبل المالك والمقاول، والاستشاري (Bowen et al., 2002:48).

- **الكلفة (Cost)**

الموارد المالية تعتبر عاملاً أساسياً في استمرارية عمليات تنفيذ المشروع (الفضل، و عبيدي، 2005:16)، أنه كلما قلت تكاليف المشروع كلما زادت أرباح (Bowen et al., 2002:48)، و من هنا كثير من المالكين يقوم بتقييم، واختيار العروض اعتماداً على السعر المقدم من المقاول.

- **الجودة (Quality)**

تتمثل الجودة بالمعايير المعتمدة لقبول المنتج النهائي، أو المشروع، و مراحل تنفيذه، و مطابقة المواصفات المطلوبة (الفضل و العبيدي، 2005:17).

مما سبق يتبين لنا أن الهدف الأساسي للمشروع هو تحقيق مجموعة من الإنجازات المحددة تصل إلى معايير الجودة، والمتطلبات، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية المحددة لإنجاز المشروع، و تكاليف الموارد المادية التي تنفق لإنجاز المشروع.

العوامل التي تؤثر في تنفيذ المشروع

تتأثر بيئة المشروع بعدد من العوامل كما يراها الفضل، و العبيدي (2005:101)، وهي على النحو التالي:

- **العوامل الخارجية:** هي العوامل التي تؤثر في بيئة، ومحيط تنفيذ المشروع وتؤثر على مراحل تنفيذه، وتتكون من:

أ- **العوامل السياسية** مثل الحروب، و الانقلابات، و الصراعات، والوضع السياسي.

ب- **العوامل الاقتصادية** مثل الركود، والازدهار الاقتصادي، والتضخم.

ت- **العوامل الاجتماعية** مثل التقاليد، والعادات، والرغبات اتجاه المشاريع المقرر إقامتها.

ث- **العوامل الجغرافية** مثل ظروف المناخ أو الطقس.

- **العوامل الداخلية:** وهي المؤثرات التي تتبع من داخل المنظمة التي تقوم بتنفيذ المشروع، أو من داخل المشروع نفسه، وتتكون من:

أ- **العوامل التنظيمية** مثل المركزية، واللامركزية في تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات، والسلطة، الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، القيادة، إدارة المعرفة، التوسع، والانكماش التنظيمي.

ب- **العوامل البشرية** مثل: مهارة العاملين، الاختصاصات المهنية، والوظيفية.

ت- **العوامل التكنولوجية** ومثال ذلك: التقنيات الحديثة المستخدمة، والتي هي بحوزة المؤسسة التي سوف تقوم بإنجاز المشروع.

ث- **العوامل المالية** ومثال ذلك: الموارد المالية المستخدمة لتمويل إنجاز المشروع.

كما ذكر العباسي و برهان (2013:314) أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشروع:

1. وضوح أهداف المشروع.
2. دعم الإدارة العليا.
3. جدولة، و تخطيط المشروع.
4. استشارة العملاء.
5. الطاقم العامل في المشروع.
6. وضوح الجوانب الفنية.
7. السيطرة، و التغذية الخلفية.
8. الاتصالات.
9. القدرة، و المعرفة على حل المشاكل.

يتفق الباحث مع ما ذكره الفضل، و العبيدي (2005) ، حيث أن المشروع يتأثر بعدة عوامل على استمراريته، و نجاحه خصوصاً من البيئة الخارجية المحيطة به، كما لا نقلل من أهمية العوامل المؤثرة على نجاح المشروع التي ذكرها العباسي، و برهان (2013) ، و يعتمد نجاح المشروع على العديد من الخصائص ذات العلاقة بمستوى خبرة مدير المشروع، وكذلك استقرار فريق المشروع، و مستوى جهود التخطيط، و الرقابة، و السيطرة، و التحكم.

7.2.2 أنواع المشاريع

يرى المتخصصون في العلوم الإدارية تقسيمات مختلفة للمشاريع في الواقع العملي، وذلك اعتماداً على طبيعة القطاع، أو الهدف الذي يؤسس من أجل المشروع، ومن هذه التقسيمات التالية (الفضل و العبيدي، 2005:41):

- أ- **مشاريع اقتصادية** (Economic Projects) و مثال ذلك برنامج مواجهة الكساد، والبطالة، وبرامج مواجهة التضخم.
- ب- **مشاريع اجتماعية** (Social Projects) و مثال ذلك حملات التكافل الاجتماعي، وحملات مكافحة الجريمة.
- ت- **مشاريع علمية** (Scientific Projects) و مثال ذلك معالجة مشكلة علمية، أو تصميم نظام معلوماتي.
- ث- **مشاريع خدمية** (Service Projects) ومثال ذلك تسويق منتج جديد.

ج- **مشاريع صناعية** (Industry Projects) ومثال ذلك مصانع، ومعامل، أو بناء سفن، و طائرات، أو خطوط انتاج.

ح- **مشاريع إنشائية** (Construction Projects) ومثال ذلك بناء العمارات السكنية، أو الطرق ، والجسور، والسدود، أو الملاعب، والمستشفيات، والجامعات، أو المرافق.

و أحياناً يتم تقسيم المشاريع بطريقة أخرى إلى نوعان (بوسنية، 2011:34):

- أ. **مشاريع استراتيجية**: ليس لها عائد اقتصادي مباشر، و هي مثل مشاريع البنية التحتية كالطرق، و المطارات، و المدارس.
- ب. **مشاريع اقتصادية**: لها عائد اقتصادي مباشر، و من أمثلتها المشاريع الصناعية، و الإنتاجية، و الفنادق، و المنتزهات، و الأسواق.

8.2.2 المشاريع الإنشائية

المشروع الإنشائي كما عرفه (Gould and Joyce, 2009:26) عبارة عن فكرة تعرف من قبل المالك ثم يتم تطويرها من قبل المصممين، ثم يتم إنتاجها من قبل المقاول، حيث يقوم المقاول بإرجاعها بعد تنفيذها بالشكل المطلوب إلى المالك.

كما تعتبر المشاريع الإنشائية من أكثر المشاريع شيوعاً في الواقع العملي، ويرد تحت هذا العنوان بناء العمارات السكنية والأبنية الملحقة بها، و بناء الطرق، والجسور، والسدود الخاصة بالزراعة، والطاقة الكهربائية، و بناء الملاعب، والشافى، والجامعات، والمدارس، و بناء القواعد، و المرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى سواء كانت صناعية، أم خدمية، أو علمية، ويطلق عليها البعض البنية التحتية للمشروع (الفضل و العبيدي، 2005:41).

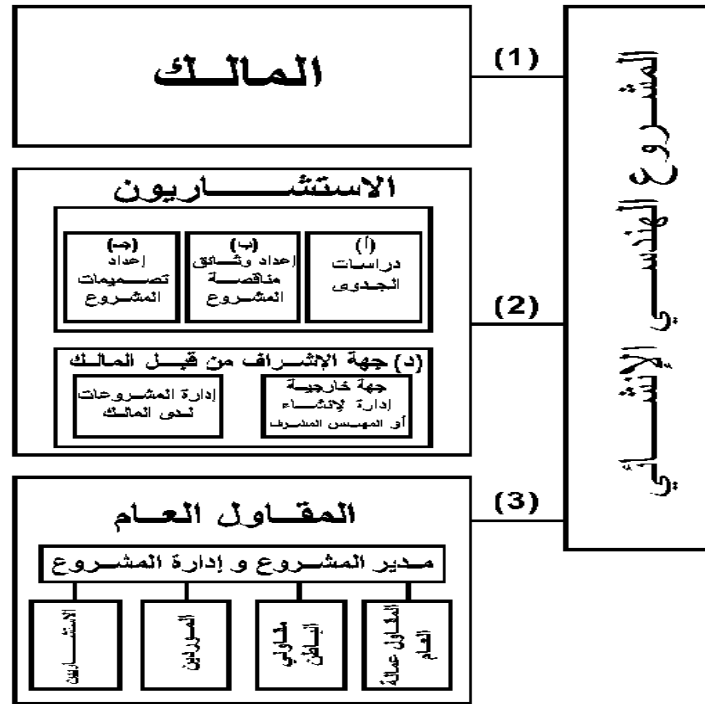
أيضاً لا يقتصر مشروع التشييد كما يتصور كثير من الناس على مشروعات المباني السكنية، و لكن تطلق كلمة مشروع التشييد على جميع المنشآت، و المشروعات التي تقام على سطح الكرة الأرضية، بل و قد تمتد إلى باطن الأرض، و في أعماق البحار، و المحيطات، و حديثاً إلى الفضاء الخارجي (نصير، 2010:15).

مما سبق يعرف الباحث المشروع الإنشائي على أنه يبدأ بفكرة تصور معماري لمنشأة ما لتفي بغرض ما، و يتم إعداد الخرائط المعمارية لتتلاءم للاستعمال، و الغرض، ثم إعداد الخرائط الإنشائية للتنفيذ، ثم يرصد لها ميزانية، و تنفذ على مراحل في مدة زمنية معينة.

9.2.2 أطراف المشروع الإنشائي:

تحتاج معظم المشروعات الهندسية الإنشائية إلى ثلاثة أطراف كما هي موضحة في الشكل (4) لتنفيذ أي المشروع الإنشائي، وهي الأطراف التالية (أحمد، 1990:8) :

- **المالك، أو صاحب العمل** سواء كان قطاع عام، أو خاص لديه الرغبة في توظيف أمواله.
- **الاستشاريون** يحتاج المشروع إلى مجموعات متنوعة من الاستشاريين في المجالات التالية:
 - أ- دراسات الجدوى.
 - ب- إعداد وثائق المناقصة للمشروع.
 - ت- إعداد التصميمات الأولية و النهائية للمشروع.
 - ث- الإشراف على تنفيذ المشروع.
- **المقاول العام** وهي الجهة التي تقوم بتنفيذ المشروع، فغالباً ما تستعين بمجموعة من الاستشاريين، و المقاولين المتخصصين (مقاولي الباطن) ، و الموردين لإمكانية تنفيذ المشروع.



الشكل (4.2): أطراف المشروع الإنشائي: المالك، الاستشاريون، المقاول العام

المصدر: (أحمد، 1990:9)

10.2.2 أنواع المشاريع الإنشائية:

لقد قامت اجتهادات كثيرة لتقسيم مشروعات التشييد إلى عدة أنواع، كل منها تجمعها صفة معينة، فعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن تقسيم المشروعات من حيث أنواعها إلى الأقسام التالية(نصير، 2010:16):

1. **مشروعات مباني سكنية:** و تشمل المباني من دور واحد، و المباني متعددة الأدوار بأنواعها و التي تستخدم في أغراض السكن.
2. **مشروعات مباني غير سكنية:** و تشمل المباني الإدارية، و المباني التعليمية، و المباني التجارية، و المباني الخدمية، و ما شابهها.
3. **مشروعات صناعية:** و تشمل المصانع بأنواعها، و محطات تنقية البترول، و محطات القوى بأنواعها ، و ما شابهها.
4. **مشروعات التشييد الثقيل:** و تشمل مشروعات الطرق، و المطارات، و الترع، و المصارف، و الكباري، و محطات القوى، و محطات التحلية، و مشروعات المياه، و الصرف، و السدود، و غيرها من المشروعات القومية.

11.2.2 مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي:

يمر المشروع الإنشائي بثلاث مراحل رئيسية لكي يتم تنفيذه، و يشترك فيها المالك، و الاستشاريون، و المقاول العام، و الشكل رقم(5) يوضح مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي، و هذه المراحل الثلاثة هي(أحمد، 1990:10):

المرحلة الأولى: دراسة جدوى المشروع

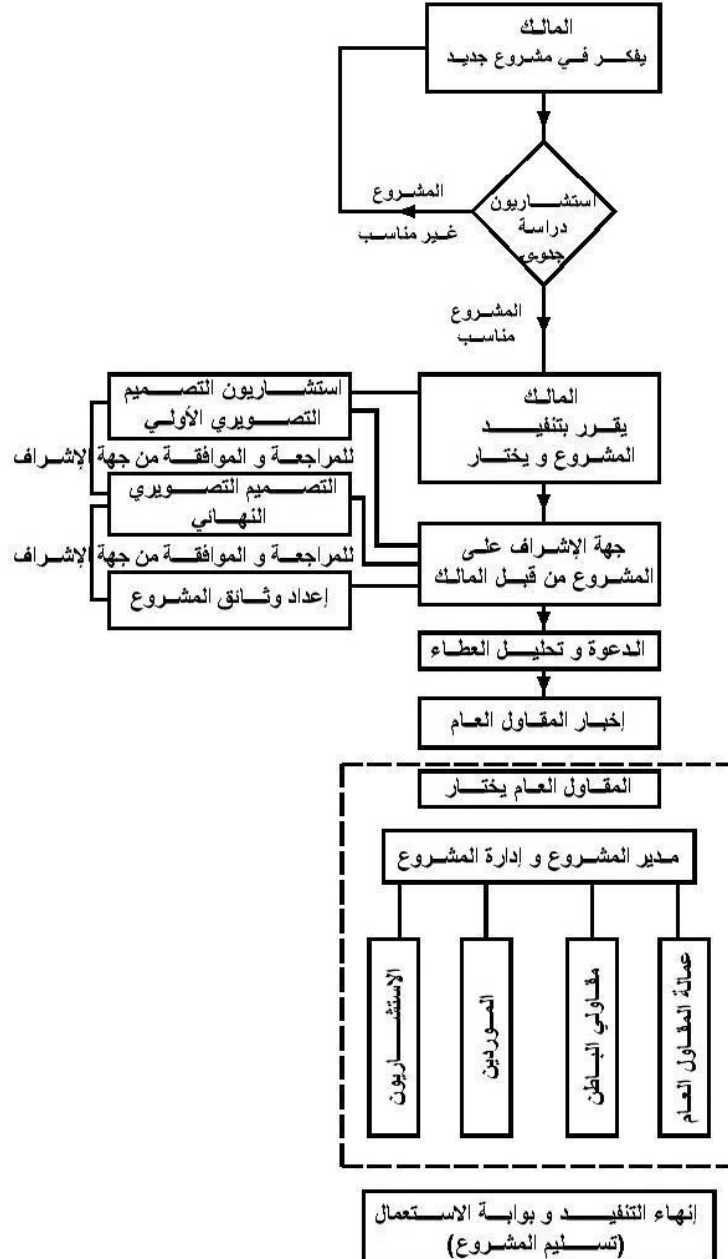
عندما يفكر المالك، أو صاحب العمل في توظيف أمواله، فإنه يختار إحدى المشروعات التي يعتقد بصورة مبدئية أنها مفيدة، و تبدأ أول خطوات المشروع بالبدء في دراسة جدوى المشروع بواسطة جهة استشارية متخصصة في هذا النوع من الدراسات.

المرحلة الثانية: إعداد وثائق المشروع [تصاميم، و مواصفات، و صيغ التعاقد، و شروطه]

في هذه المرحلة يقوم مالك المشروع بتكليف جهة استشارية قد تكون نفس الجهة التي سبق لها إعداد دراسات جدوى المشروع، أو جهة استشارية جديدة، أو إدارة المشروعات لديه بإعداد وثائق المشروع حتى يمكن طرح المشروع في مناقصة عامة .

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ المشروع

المقصود بهذه المرحلة هو تحويل ما تم تصميمه في مرحلة التصميم من رسومات معمارية، أو إنشائية، أو تفصيلية إلى واقع، في إطار المواصفات، و الاشتراطات التي تم الاتفاق عليها في العقد، و ذلك باستخدام المواد اللازمة من مواد، و عمالة، و معدات، و أموال، و تبدأ هذه المرحلة بمجرد اختيار المقاول الرئيس ، و توقيع العقد بينه، و بين المالك، أو من ينوب عنه، و من ثم تسليم أرض المشروع للمقاول(نصير، 2010:26).



الشكل (5.4): مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي

المصدر: (أحمد، 1990:13)

ملخص المبحث الثاني:

تناول مبحث إدارة المشاريع مفهوم المشروع؛ حيث توصلنا إلى تعريف المشروع بأنه مجموعة من العمليات مقيدة بزمن له تاريخ بداية، و نهاية تستخدم فيه موارد مادية، و بشرية للحصول على منافع محددة ، و وضحنا مفهوم إدارة المشاريع بعد عرض عدة تعاريف من وجهة نظر الباحثين أن إدارة المشروع أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة في تسلسل لاستكمال متطلبات تنفيذ خطة عمل ضمن معايير الزمن، و التكلفة، و الجودة لتحقيق أهداف محددة ، كما تطرق الباحث في الحديث عن الخصائص التي تميز المشروعات؛ حيث يتبين لنا أن المشاريع مهما تنوعت، و اختلفت طبيعتها تشترك في مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها، ثم تناولنا بالحديث عن مراحل دورة حياة المشروع التي تتمثل بالقيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) لإنجاز الاهداف المرجو تحقيقها، و وضح وظائف إدارة المشروع، و نرى أن الهدف الأساسي من تنفيذ وظائف إدارة المشروع هو استخدام الإمكانيات البشرية، والمادية المتوفرة في المؤسسة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف، و أقل جهد، و وقت مع مراعاة النواحي الإنسانية في التعامل مع العنصر البشري، وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع. ثم تطرقنا إلى الأهداف الأساسية للمشروع، و نرى أهم الأهداف هو تحقيق مجموعة من الإنجازات المحددة تصل إلى معايير الجودة، والمتطلبات ، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية المحددة لإنجاز المشروع، و تكاليف الموارد المادية التي تنفق لإنجاز المشروع. ثم تحدثنا عن العوامل التي تؤثر في تنفيذ المشروع؛ حيث أن المشروع يتأثر بعدة عوامل على استمراريته، و نجاحه خصوصاً من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم ذكرنا أنواع المشاريع حيث تعتمد تقسيمات المشاريع على طبيعة القطاع أو الهدف الذي يؤسس من أجل المشروع، ويتعرض في نهاية المبحث إلى المشاريع الإنشائية مفهومها، و الأطراف المشاركة في المشروع الإنشائي، و أنواعها، و مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي.

المبحث الثالث إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية

تمهيد

- 1.3.2 **تعريف الجودة**
- 2.3.2 **مفهوم الجودة في المشاريع الإنشائية**
- 3.3.2 **تعريف إدارة الجودة الشاملة**
- 4.3.2 **مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة**
- 5.3.2 **أهداف إدارة الجودة**
- 6.3.2 **أهمية إدارة الجودة**
- 7.3.2 **المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)**
- 8.3.2 **نظام إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية**

تمهيد:

إن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة، والثورة الصناعية بل إن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن (الفراعنة) من دقة، وإتقان العمل في بناء معابدهم، وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، وعلى الرغم من أن الجودة مغللة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه، وكما نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة لابد أن نتعرف إلى ماهية الجودة، ونحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة (عايش، 20:2008)

و في ضوء تجدد نشاط المشاريع الإنشائية في قطاع غزة في ظل لانطلاقة عجلة إعادة إعمار قطاع غزة بعد العدوان الإسرائيلي المتكرر، نحن في أمس الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالجودة في المشاريع الإنشائية بوصفها موقفاً حضارياً، و ضرورة اقتصادية في الوقت نفسه، و ذلك في إطار نظرة شمولية تأخذ بالاعتبار العوامل المحلية، و معطيات التطور العالمي، و المستجدات الاقتصادية التي تسود عالم اليوم.

و في هذا المبحث يتطرق الباحث بالحديث عن إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية موضحاً التعاريف المختلفة للجودة، و مفهوم الجودة في المشاريع الإنشائية، كما تناول الباحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة، ثم تحدث عن أهداف و أهمية إدارة الجودة ثم تطرق إلي أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ، ويتعرض في نهاية المبحث إلى نظام إدارة الجودة في المشاريع.

1.3.2 تعريف الجودة:

الجودة لغةً: أصلها من الجود، والجيد نقيض الرديء (ابن منظور، 1908، ص72) أما الجودة اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه (قدار، 1997:77) ولقد أخذ مصطلح الجودة معانٍ عديدة منها: التعريف الذي تبنته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة، وكذلك يشاركها الرأي نفسه معهد المقاييس القومي الأمريكي الذي عرف الجودة بأنها "مجموعة الخصائص، والصفات الخاصة بالمنتج، أو الخدمة التي تؤثر على إرضاء الزبون المحددة، والواضحة، والضمنية" وتشير الحاجات الضمنية إلى رضا الزبون" (السامرائي، 2007:30).

وعرفها (Heizer) "بأنها القدرة للمنتج، أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك" (Heizer & Render, 1996:74)، وعرف جوران الجودة بأنها "مواءمة المنتج للاستعمال، ودقته لمتطلبات العميل، وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتفاع، والميسورية التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل، وبما يحقق الأمان

للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافةً إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج، ودرجة ملائمتهم للاستعمال الذي وضع من أجله، وما يطمح أن يكون عليه المنتج" (Ross, 1995:5).
تمتاز جميع مفاهيم الجودة باختلاف وجهات النظر فيها على الرغم من مواضيعها، وخاصة المدخل الذي يعتمد على التصنيع، والمدخل الذي يعتمد على المنتج، وكذلك المستخدم، حيث تستخدم هذه المداخل في قياس جودة التنافس، والجدول التالي يلخص مفاهيم الجودة وفقاً لبعض روادها الأوائل:

جدول رقم (1.2): مفاهيم الجودة وفقاً لبعض روادها الأوائل

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Juran	الملائمة للاستخدام	المستهلك
ديمنج Deming	الملائمة للغرض	المستهلك
جارفين Garvin	حسب خصوصية المستخدم	المستهلك و المورد
كروسبي Crosby	المطابقة للمواصفات	المورد
اشيكافوا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم	المورد
فيغنباوم Figenbaum	رضا المستهلك عند أقل كلفة	المورد
تاجوكي Taguchi	حسب خصوصية المستخدم	المورد

المصدر: علوان، قاسم، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

مما سبق يستنتج الباحث أن الجودة هي: مطابقة المنتج للمواصفات التي تلبي احتياجات، و رغبات الزبائن، و توقعاتهم، و الذي يحكم عليها هو إرضاء العميل على المنتج هل يلبي حاجاته أم لا ؟

2.3.2 مفهوم الجودة في قطاع التشييد

ذكرنا سابقاً أن الجودة تعددت تعاريفها، و تطورت سواء منها ما أقرته جهات رسمية، أم ما كان يعبر عن خبرات، و آراء، و افتراضيات لباحثين مستقلين، إلا أنها تشترك في معناها العام الذي أصبح جوهرًا لصياغة مفهوم الجودة فيما يعرف الآن بأنظمة الجودة؛ ففي المملكة المتحدة كانت هيئة التقييس البريطانية قد عرفت الجودة بشكل عام على أنها "مجموعة المعالم، و الخصائص لمنتج، أو خدمة من شأنها أن تلبي متطلبات محددة". بينما كانت مؤسسة البحوث البريطانية قد عرفت الجودة في مجال التشييد منذ عام 1978م بشكل أكثر تفصيلاً على أنها "مجموع صفات البناية التي تلبي المتطلبات بما في ذلك الطريقة التي تترابط، و تتوازن

، و تتكامل بها هذه الصفات بأنواعها الشكلية، و الوظيفية، و الجمالية سواء للبنية ذاتها، أو مع محيطها المجاور" (خالد، 2005:5).

والجودة في قطاع التشييد تتعلق بعدة عوامل، وتوقعات تحيط بعملية التشييد أهمها الإتقان، والمتانة، و الوثوقية، ولكي يتم تحقيق الجودة في صناعة التشييد يجب النظر إلى مشروع التشييد بوصفه مجموعة من الأنشطة التي تبدأ بحاجة المستخدم، وتنتهي بشعوره بالرضا، والقناعة (صالح وآخرون، 2006:12) .

يرى الباحث أن مفهوم الجودة في قطاع التشييد هو أن ينجز المشروع الإنشائي حسب المواصفات، و المقاييس التي تلبي حاجة المستخدم، و تنال رضاه، و تقلل تكاليف الصيانة للمشروع الإنشائي.

3.3.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

حظي مصطلح إدارة الجودة الشاملة بتعاريف كثيرة، ومتنوعة تساوي في عددها عدد الذين كتبوا فيها، حيث عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: "بأنها نظام إداري إستراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين، وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقاً كمية لأحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة".

أما تعريف جابلونسكي، فإن إدارة الجودة الشاملة عنده هي: "عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات، والمواهب الخاصة بكل من الإدارة، والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل" (الهالي، 1998:6).

كما وصفت بأنها "أسلوب إداري متكامل، أو ثقافة تنظيمية، أو مدخل إداري معاصر أو مدخل فلسفي حديث، وهناك من أسبغ عليها معظم هذه الأوصاف فهي "فلسفة إدارية، ومدخلاً استراتيجياً، ووسيلة لإدارة التغير تهدف إلى نقل المتطلبات المعاصرة إلى أنماط من التفكير، والعمل يتلاءم، والبيئة المحيطة، والمتطلبات المعاصرة، والمستقبلية" (داغر، 2001:21).

أوهي وظائف، وأنشطة الإدارة التي من أهمها سياسة الجودة، ووضوح الأهداف، والمسؤوليات، وتطبيقها بوسائل عملية مثل: تخطيط الجودة، وراقبتها، وتوكيدها، وتحسينها باستمرار ضمن مواصفات نظام الجودة، ويرى Slack بأنها "نظام فاعل لتكامل، وتطوير الجودة، وإدامتها، وجهود مكرسة نحو تحسين الجودة للمجموعة المختلفة في منظمة ما؛ وذلك لأجل تمكين المنتج، والخدمة: لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا التام للمستفيد، أو المستهلك". (Slack, 1998).

وتعرف أيضاً بأنها "ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعبّر عن مواقف الأفراد، والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع، والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب العملية" (السامرائي، 2007:34).

و تعرف TQM إلى أنها "الفلسفة الإدارية، و ممارسات المنظمة العملية التي تسعى؛ لأن تضع كل من مواردها البشرية؛ و كذلك المواد الخام؛ لأن تكون أكثر فاعلية، و كفاءة لتحقيق أهداف المنشأة" (حمود، 2005:26).

وتعرف بأنها: "فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات ، والتقنيات، والتدريب، ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات، وخدمات عالية الجودة" (الهاللي، 1998:146).

وتعرف بأنها "نظام شامل لكل فرد، ونشاط في المؤسسة، وله دور في خلق، وإدامة الجودة للمنتج، أو الخدمة، وإن الجودة توضع لها الخطط اللازمة لتحقيق متطلبات، واحتياجات المستفيدين من خلال تفاعل مجموعة ، الأنشطة، والعمليات، والتركيز في تنفيذها على وفق تلك المتطلبات، ومن خلال مشاركة المستفيدين في تحديد الجودة، ولإدارة العليا دور كبير في التركيز على التحسين، والتطوير، والمحافظة على النظام" (السامرائي، 2007:33).

أما مركز التجارة الدولي فقد عرف إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:

1- التركيز على السلعة المنتجة.

2- التركيز على التصنيع، بحيث يكون المنتج مطابقاً في خصائصه للمواصفات المطلوبة.

3- التركيز على الزبون، أو المستفيد.

4- التأكيد على القيمة المضافة وفقاً لسعر السلعة، والمتطلبات التي يرغب فيها المستفيد، أو المستهلك (Margen&Margtorgd, 1997:9).

وعرفها الهيئي، والطويل(1999:335) بأنها "ثقافة المنافسة، والفكرة الأساسية لها تتمثل بإشاعة الوعي النوعي داخل المنظمة، وتحمل المسؤولية في مجال الجودة من الجميع، وأنها تعزز من القدرة التنافسية للمنظمة".

وتعرف أيضاً بأنها " نظام يتم من خلال تفاعلات المدخلات، وهي الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، إذ يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين" (أبونيعة ومسعد، 2000:14).

مما سبق يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مجموعة من المبادئ، و المرتكزات التي من خلالها تعمل المؤسسة على رفع مستوى الأداء للحصول على منتج يلبي حاجات الزبائن، و إرضاء المستفيدين ، و لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

4.3.2 مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة

إن المتتبع لمراحل تطور هذا المفهوم يرى أنه قد مر بسبعة مراحل رئيسة هي(مجيد وزبادات، 2007:43):

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: ضبط العامل المنفذ للجودة.

تتلخص بأن عاملاً، أو مجموعة من العمال مسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز، والفخر موجوداً لدى العاملين الأمر يخلق حافزاً للعمل لديهم.

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة.

من بداية القرن العشرون حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع، والتخصص في العمل، وظهور الصناعات الحديثة، وتوسعها، فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل، وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

3- مرحلة الإدارة العملية: مرحلة ضبط الجودة، والتفتيش.

ظهرت مطلع القرن العشرين بريادة (فريدريك ونسلو تاييلور) إذ اهتم فيها بالوقت، والحركة، وسبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر، والضياع، وقد دفعت الحرب العالمية الأولى (1914) باطلاعها على الصناعة، فتعددت أنظمتها، وتتنوعت أساليب الإنتاج، وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش، وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع، ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية.

4- مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100% مما أدى إلى ضرورة اتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط، ويعد العالم (والتر شيورات) من مؤسسي، ومطوري نظرية الجودة الإحصائية، إن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات

الإحصائية في مجال الرقابة، وأبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة العالم (Edward Deming).

5- مرحلة ضمان الجودة:

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة، والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب، وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة، وجهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل، وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة: (الوقائية، المرحلية، البعدية).

وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى المستفيدين.

6- مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق، لاسيما الشركات اليابانية، وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم، والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:

- إرضاء المستفيدين، وتلبية ما يريده.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب، وإجراءات العمل).

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على الجودة، وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

إن زيادة شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية، دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير، وتوسيع إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة لتأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة، يتضح من هذا الإجراء أن إدارة الجودة

الشاملة أكثر عمقاً، وشمولاً من إدارة الجودة الاستراتيجية، ويمكن في نهاية الأمر القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عن الإدارة التقليدية.

5.3.2 أهداف إدارة الجودة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات، هو تطوير الجودة للمنتجات، والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف، والإقلال من الوقت، والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي (عايش، 2008:26):

1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني: تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف، ومراقبتها، وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان، مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات، والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء، وإنجاز المهام، وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من تلك الخدمات.

و يرى كل من السلمي (1995:40)، و الطاني، والعبادي (2005:163)، بأن لإدارة الجودة الشاملة أهدافاً عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
2. إرضاء المستفيدين، والتفوق، والتميز على المنافسين.
3. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
4. زيادة حركة، ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات، ومستويات، وفعاليات المنظمة.
6. كما تهدف أيضاً إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
7. زيادة الربحية، وتحسين اقتصاديات المنظمة.
8. تقليل إجراءات العمل الروتينية، واختصارها من حيث الوقت، والتكلفة.

مما سبق يستنتج الباحث أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات، و المنظمات هو رفع مستوى أداء العاملين للتوصل إلى منتجات خالية من العيوب، و تقديم الخدمة في الوقت المناسب لتتال رضا الزبائن مع تخفيض التكاليف، و تقليل الوقت، و الجهد.

6.3.2 أهمية إدارة الجودة:

تتبع أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من المنافع الاستراتيجية المتحققة من جراء تطبيق النظام على المستوى الداخلي، والخارجي، ومن أبرز منافع التطبيق كالاتي: (عقيلي، 2001:60)، (ماهوني وجيز، 2000)

1- **تحسين في الربحية، والقدرة التنافسية:** وذلك أن التحسين في الجودة يجعل من المقبول لدى المستهلك الشراء بسعر أعلى، كما أنه يزيد من حجم المبيعات، بحيث تصبح السلعة مسوقة نفسها، مما ينعكس بدوره على تكاليف التسويق، والقدرة على المنافسة، ذلك أن شعار إدارة الجودة الشاملة هو إنجاز العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، وبالتالي في تطبيقه سيؤدي إلى تخفيض التكلفة، وزيادة الربحية.

2- **تقوية المركز التنافسي للشركة** من خلال تقديم سلعة، أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب المستهلك بسعر جيد، ووقت يناسب المستهلك.

3- **المحافظة على حيوية الشركة** من خلال التجديد، والتحسين المستمر، والتعليم، والتدريب، والتكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن البقاء، والاستمرار.

4- **تخفيض معدل دوران العمل، وتحسين الأداء والإنتاجية،** من خلال الحفز المادي، والمعنوي، والعمل الجماعي، وحل مشكلات العمل، وتحسين الجودة بشكل جماعي، وروح الفريق .

5- **زيادة الكفاءة** من خلال تقليل الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشكلات المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين، والخارجيين).

و من هنا يرى العزاوي(2005:44) تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي:

1. التركيز على حاجات الزبائن، والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية، وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية؛ لإنجاز جودة الأداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات، واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات.
5. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين، وتطوير مقاييس الأداء.

6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل، وتحسين العمليات.
 7. الفهم الكامل، والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية؛ لتطوير عمل المنظمة.
 8. تطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
 9. - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد
- مما سبق يرى الباحث أنه من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات يحقق مزايا مهمة لها، منها تحسين سمعتها في السوق، و زيادة الميزة التنافسية، و الحصة السوقية كما أنه من أهمية إدارة الجودة الشاملة يحسن الإنتاجية، و يقلل الهدر في المواد، و تخفيض التكاليف، و تحسين الربح العائد على الشركة.

7.3.2 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المشاريع الإنشائية

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality management) جديداً في مشاريع التشييد، إذ كان يقتصر تطبيقه على المشاريع الصناعية، ومن ثم بدأت شركات التشييد في الولايات المتحدة بتطبيقه بعد أن رأت النجاح الكبير الذي حققته الشركات الصناعية من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (صالح و آخرون، 2006:19).

الشركات تتفق إلى حد كبير على مبادئ عامة لإدارة الجودة الشاملة، ويرى الباحث أنه من الضروري التركيز على المبادئ التالية، لأنها تجمع معظم ما ورد في الكتابات، والأبحاث السابقة، وهذه المبادئ هي:

1. التركيز على الزبون:

إن الوظيفة الأساسية لصناعة التشييد هي أن تقدم للزبائن مشاريع، ومنشآت، وخدمات جاهزة للاستخدام، وتحقق متطلباتهم، وإن أي شركة تشييد لكي تستمر في العمل عليها أن تتجز أعمالها بكلفة منافسة.

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارة تقوم على تحديد حاجات الزبون، ومتطلباته بدقة، والعمل على تأمين بيئة، وظروف العمل المناسبة لتحقيق هذه الحاجات، والمتطلبات بأقل كلفة ممكنة، وذلك من خلال ضمان الجودة في كل مرحلة من مراحل عملية التشييد منذ تكون مشروع التشييد فكرة إلى أن يصبح جاهزاً للاستخدام، ومن ثم فإن جودة هذا المنتج النهائي ستكون مرضية للزبون (Oberlender & Garold, 2000:314)

ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوماً استراتيجياً، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن، والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى

تحقيق رضا الزبون، كما، ويتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون (مصطفى، 2003).

2. التزام الإدارة العليا بالجودة:

حيث يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة الإدارة العليا في المنظمة، وإيمانها بفوائدها وضرورتها، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات، لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي، ومعنوي، وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة، وتطبيقها، تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك وحدها صالحة اتخاذ هذه القرارات (الدعاس، 2010:96).

3. إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية" (عباس، 2011:22).

أ. اندماج العاملين، و مشاركتهم:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج، و غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين (الطائي و آخرون، 2009:200):

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل

الثاني: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة.

ب. الدوافع و الحوافز (جودة، 2008:133):

حاجات الإنسان عديدة، و متنوعة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، و قد تتغير عند نفس الفرد من وقت إلى آخر، فتغير دخل الفرد، أو زيادة تحصيله العلمي، أو رفع مركزه الاجتماعي بمرور الوقت يؤدي بالتالي إلى تغير في حاجاته، و دوافعه.

أما بالنسبة للحوافز، فهي قوى خارجية تؤثر بشكل، أو بآخر في السلوك الإنساني، و بذلك فإن للمدير أن يستخدم أدوات التحفيز إذا أراد أن يغير من اتجاه الموظف، و بالتالي أدائه.

ج. الاتصالات بين العاملين:

إن نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض، وكذلك بين أعضاء الفريق، وأعضاء الفرق الأخرى، وتعتبر فرق العمل، و حلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات، ولكن أساس هذه الاتصالات يرتكز على الاتصالات الأفقية أكثر من الأشكال الأخرى للاتصالات (جودة، 141:2008).

د. التدريب والتطوير:

ينظر إلى التدريب، و التطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفة بما يحقق الإنجاز الأمثل، و التدريب يحتل أهمية متميزة، لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم، و مهاراتهم، و فهم تحفيزهم، و الإدارة تشجع أفرادها، و ترفع من مهاراتهم التقنية، و تزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، و نتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب، و التطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف (العزاوي، 61:2005).

4. السياسات، والاستراتيجيات:

هو وضع خطة شاملة بارزة المعالم محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا، والرسالة، والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد، ومحددة لأبعاد العلاقات المتوقعة بينها، وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطة بها، ونقاط الضعف، والقوى المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد، ومراجعتها، وتقويمها على اعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الاستقرار، وديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال في ظل بيئة تتسم بمعطيات متغيرة، وغير مستقرة مما يستدعي تطوير، وتحسين مستمر للأنشطة من أجل تقديم خدمة قادرة وبشكل مستمر على تلبية متطلبات، وحاجات العملاء بما يساهم في وضع الخطط الشاملة بما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة (العزاوي، 59:2005).

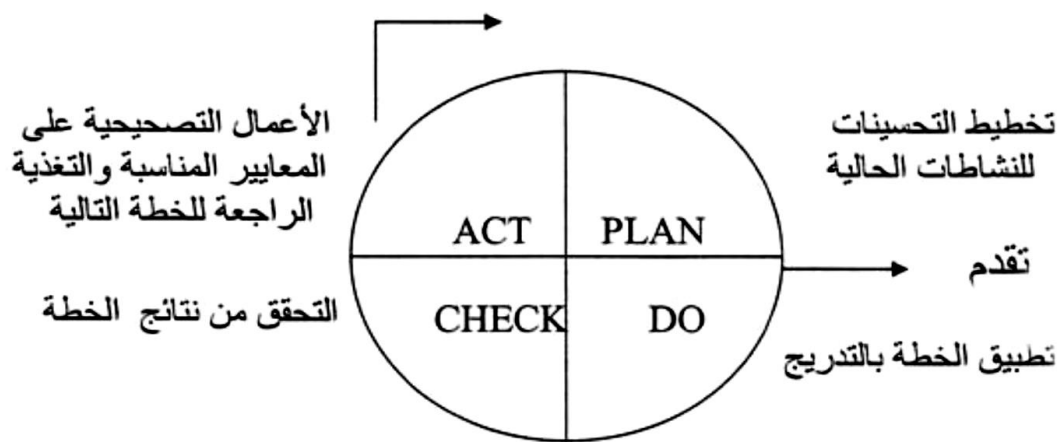
5. التحسين المستمر:

لتحقيق إدارة الجودة الشاملة يجب القيام بوظيفتين هما (Oberlender & Garold, 2000:314):
أ. التحسين المتزايد للطرائق، والإجراءات الحالية، والحفاظ على التحسينات الموجودة، وذلك من خلال ضبط العملية الإنتاجية.
ب. توجيه الجهود، وتركيزها لتحقيق تقدم تكنولوجي في العمليات الإنشائية والهندسية من خلال الإبداع، والابتكار.

كل عمل هندسي (مشروع) يتكون من عمليات يتم من خلالها إنجاز العمل، إذ كل مرحلة من مراحل عملية التشييد للمشروع الهندسي هي بحد ذاتها عملية.

ويمكن تقسيم كل عملية إلى مراحل (أي تقسيم كل مرحلة إلى مراحل جزئية) بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى مع إحداث تغيير في الوضع الحالي لتحقيق التحسين المستمر عن طريق تحسين الطرائق والإجراءات التي تحكم عملية التغيير، ومن ثم تحقيق رضا أفضل للزبون في المرحلة القادمة؛ وهكذا فكل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة (المورد) وبالمرحلة اللاحقة (الزبون)؛ لإنجاز عملية التشييد في إطار فريق عمل خلال كل المراحل، ولتحقيق مستوى جودة يرضي الزبون.

في أثناء تنفيذ كل عملية، والانتقال من مرحلة إلى أخرى يجب السعي لتضييق الفجوة بين حاجات الزبون، وما تم تنفيذه منها بالوضع الحالي؛ وذلك بتطبيق عملية تحليل للمشاكل بواسطة حلقة [ديمنغ] من " تخطيط - تنفيذ - تحقق - تفاعل" ويوضح الشكل (7.2) حلقة [ديمنغ] وكذلك يوضح الخطوات النوعية التي تتم داخل كل عملية.



- | | | |
|--|---|------------------------------------|
| ١- تحديد المشكلة وتحديد هدف التحسين
٢- تحليل الوضع الراهن .
٣- تحديد الأسباب الجذرية وأثارها .
٤- تطوير الخطط للأعمال التصحيحية . | } | التخطيط (PLAN) |
| ٥- تطبيق الخطة وتنفيذها
٦- توثيق نتائج تنفيذ الخطة وتثبيتها بالمقارنة مع هدف الخطة الأساسي . | } | التنفيذ (DO)
التحقق (CHECK) |
| ٧- وضع معايير للخطوات الضرورية لمنع تكرار المشاكل .
٨- إعادة العملية مع الأخذ بالحسبان المشاكل المتبقية أو التحسين المناسب في مرحلة التخطيط القادمة | } | التفاعل (ACT) |

الشكل (7.2): حلقة ديمنغ " تخطيط - تنفيذ - تحقق - تفاعل

المصدر: ترجمة الباحث عن المصدر (Oberlender & Garold, 2000:315)

6. النظم الإدارية: حيث إن ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك، بحيث يكون

الهدف الأساسي من هذا النظام هو الخدمة، والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وحيث يكون هذا

النظام الإداري فعالاً فلا بد من توفر ما يلي (زاهر، 2005:150):

- مجموعة من النظم الإدارية الوقائية، والتي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.
- مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة، والتي تعتمد بشكل أساسي على إجراءات التحسين المستمر للأنشطة، والعمليات، والنظم.
- مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالتنسيق، والتكامل بين عمليات الإدارة، والبرامج، والأنشطة.
- مجموعة من النظم، والإجراءات المتعلقة بمتابعة، وتقييم العمليات الإنتاجية، والخدمية من بداية التعرف إلى احتياجات العميل، والتصميم، ونهاية بوصول المنتج، أو الخدمة إلى العميل.

7. اتخاذ القرار على أساس الحقائق:

حيث تقوم إدارة الجودة الشاملة على بيانات وحقائق تلزم، لأجل تحسين الجودة وتقييمها، وإن تلك البيانات، والحقائق قد تأخذ عدة أنواع فتتضمن: الزبائن، أداء المنتجات، الخدمات، العمليات، السوق، المقارنة مع المنافسين، التكاليف المالية (مصطفى، 2003).

8. المورد، وكفاءة مواد الخام:

المنظمة، و المورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد المشتراه من قبل المنظمة، أو المبيعة من قبل المورد، و يعقد عادة اتفاق بين الطرفين يحدد مسؤولية كل من الطرفين، فيما يتعلق بفحص الجودة، و التفتيش عليها، فقد يكون هذا من مسؤولية المورد، و قد تقوم المنظمة المشتريه بفحص المواد المشتراه إما موقع الاستلام أو حتى في مصنع المورد (جودة، 2008:151) .

9. الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد.

المواصفات تعني المستند المعنون بـ "المواصفات" حسبما هو متضمن في العقد، و الواجب الالتزام بها في تنفيذ المشروع، و أي إضافات، و تعديل على المشروع موجود في دفتر المواصفات، و تحديد الاعمال أيضاً، و شروط العقد تتضمن أحكاماً خاصة، و عامة، و العلاقة القانونية بين مالك العقار، و المنفذ للمشروع (عقد الفيديك، 2002).

وسيتناول الباحث دراسة المبادئ التالية (الالتزام، و دعم الإدارة العليا، الموارد البشرية، التركيز على الزبون، الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد، كفاءة مواد الخام، و المعدات، التحسين المستمر) لأهميتها، وهذه المبادئ التي اعتمد الباحث عليها في بناء الاستبانة.

8.3.2 نظام إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية

لا بد من الحديث عن مكونات نظام إدارة الجودة في المشاريع من خلال الفقرات التالية (Burke, 2003:241):

أولاً: ضبط الجودة

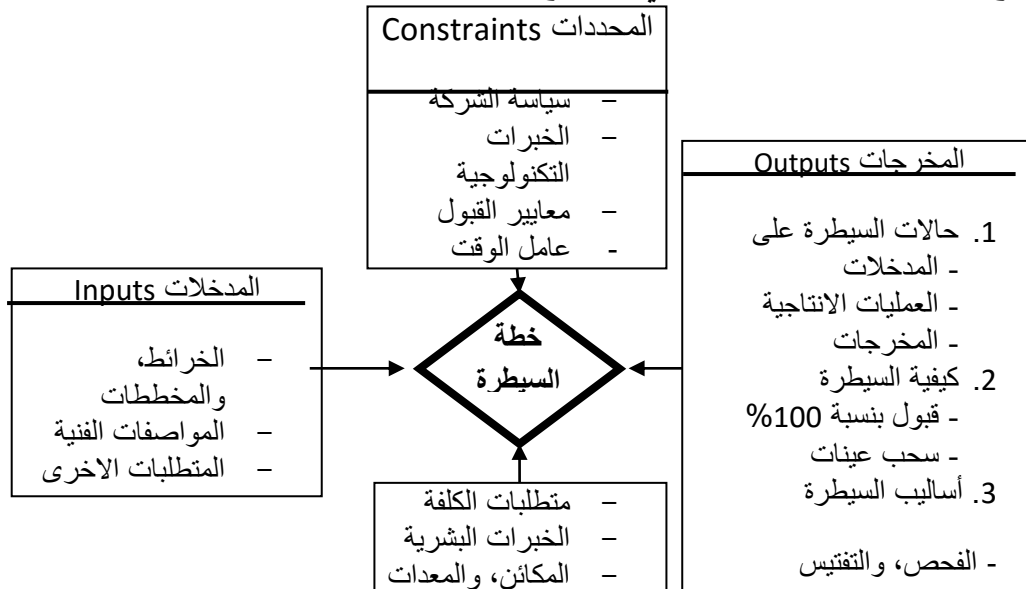
المقصود بضبط الجودة هي العملية النظامية الموجهة إلى تحديد، و تخطيط، و تنفيذ، و مراجعة العمليات الإدارية في المنظمة بهدف ضمان مقدار معين من الثقة بأن المنتج (أو المشروع) قد تم تصنيعه، أو بناءه بحسب الشروط المطلوبة؛ و قد عرفت هيئة إدارة المشروع المعرفة (PMBOK) فعالية ضبط الجودة على أنها: [تنفيذ الفعاليات المخططة، و النظامية التي تنفذ في نظام الجودة لضمان الثقة بأن المشروع سوف يلي معايير الجودة المناسبة].

ثانياً: السيطرة على الجودة

و هي العملية التي تصاحب عمليات التأكد من أن المنتج قد حقق الشروط المطلوبة، و يمكن تعريف السيطرة على الجودة على أنها طريقة الفحص الذي يجري تنفيذه في أثناء تنفيذ العملية الإنتاجية، أو الخدمة و في نهايتها بغرض التأكد من أن المنتج قد حقق الشروط المطلوبة.

ثالثاً: خطة السيطرة على الجودة

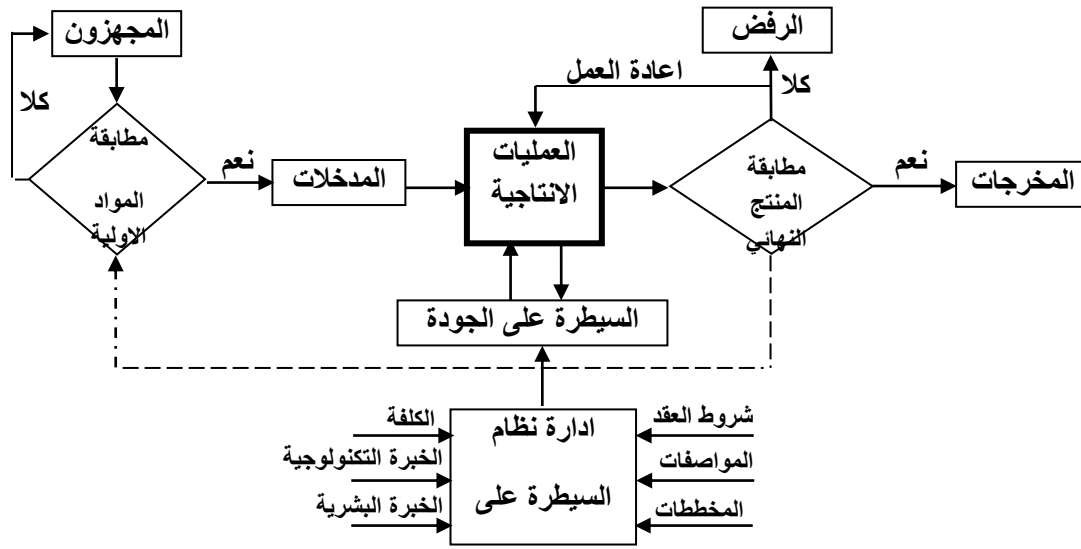
تحقق خطة السيطرة على الجودة الشمولية ما بين جدولة فعاليات المشروع مع السيطرة على الجودة من خلال تسير الأعمال بحسب أسبقيات تنفيذها (أي تدفقها) و كذلك متطلبات الأداء و متطلبات الفحص و الشكل (8) يوضح مقترح لخطة السيطرة على الجودة في المشروع.



الشكل (8.2) : مقترح خطة السيطرة على الجودة

المصدر: (الشيخلي، 2007:106)

ذكر الشихلي (107:2007) آلية عمل خطة السيطرة على الجودة تعتمد مفهوم نظام السيطرة Control system الذي يتم من خلاله استخدام أساليب الفحص، والتفتيش الحديثة مثل لوحات السيطرة، أو فحص العينات لغرض المطابقة مع معايير القبول، وغيرها، ويمكن تطبيق هذه الآلية على جميع العمليات الانتاجية وفق المخطط الموضح في الشكل (9) .



الشكل (9.2) : مقترح آلية عمل نظام السيطرة على الجودة

المصدر: (الشيشلي، 107:2007)

رابعاً: حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة المفهوم الإداري الذي استخدم في بداياته من قبل شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات في الفترة التي تلت الحرب العلمية الثانية، بهدف تحقيق التحسين المستمر لعملياتها التصنيعية؛ و تتكون حلقات الجودة من مجموعة من الأفراد العاملين في الخط الإنتاجي، أو موقع العمل الواحد الذين يعملون طوعية على تحديد المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها.

خامساً: تدقيق الجودة:

عرفت هيئة إدارة المشروعات المعرفة (PMBOK) فعالية تدقيق الجودة على أنها المرجعية المهيكلية للفعاليات الأخرى لإدارة الجودة؛ و يتركز الهدف من فعالية تدقيق الجودة على تحديد الدروس التي يمكن تعلمها، و التي تستطيع المساعد في تحسين الأداء في المشروع تحت الإنشاء، أو في الأعمال المستقبلية لإدارة المشروعات.

سادساً: التدريب على الجودة

و بما أن الجودة هي مسؤولية كافة العاملين في إدارة المشروع ابتداءً من الرئيس، و انتهاءً بأصغر وظيفة، لذا يتوجب على كافة العاملين في إدارة المشروعات من التدريب على مفاهيم الجودة، و أنشطتها المختلفة مما يجعلهم قادرين على المساهمة في تحسين نظام إدارة الجودة، و المشروع في آن واحد.

سابعاً: التوريد الآني(أو الفوري)

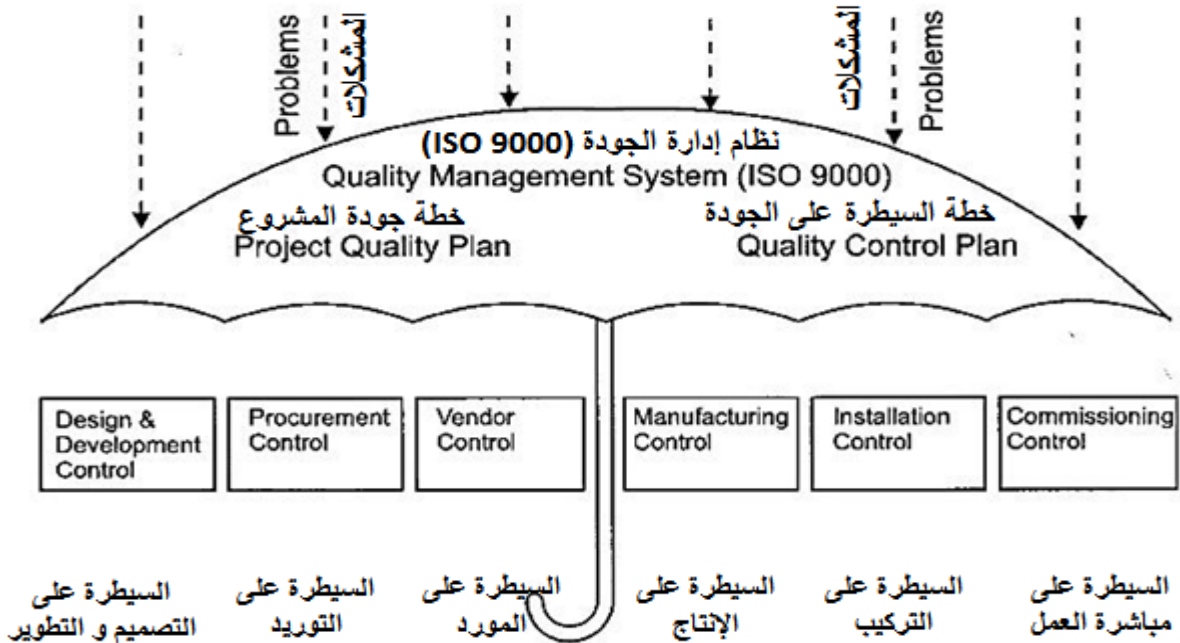
وهذا يعني نظام إدارة التوريد الذي يضمن تدفق الموارد و المكونات و الوحدات إلى المشروع بانتظام، و من دون تأخير، أي وصول مستلزمات المشروع في الزمان، و المكان المعنيين حال ظهور الحاجة إليهما.

ثامناً: خطة جودة المشروع

المقصود بخطة جودة المشروع هو الوثيقة التفصيلية التي توضح الآلية التي تتبعها إدارة المشروعات، أو المنظمة في أن المشروع سوف ينجز بحسب متطلبات الزبون (المستفيد أو المالك) .

تاسعاً: إدارة الجودة الشاملة

تشمل إدارة الجودة الشاملة على جميع الفعاليات، و المفردات لإدارة الجودة السابق ذكرها أعلاه، و التي تركز على الأفراد العاملين في المشروع، و أدائهم بما يحقق الرضا لدى الزبون (المالك).
و يبين الشكل (10.2) مظلة ضبط الجودة موزع عليه مكونات نظام إدارة الجودة في المشاريع .



الشكل (10.2) : مظلة ضبط الجودة

المصدر: ترجمة الباحث عن المصدر (Burke, 2003:242)

ملخص البحث الثالث:

و في هذا المبحث تم الحديث عن إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية موضحاً التعاريف المختلفة للجودة ، و يستنتج الباحث أن الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات التي تلبي احتياجات، و رغبات الزبائن، و توقعاتهم، و الذي يحكم عليها هو إرضاء العميل على المنتج هل يلبي حاجاته أم لا؟، و تم تناول مفهوم الجودة في المشاريع الإنشائية، حيث تبين للباحث أن جودة المشروع الإنشائي هي أن ينجز حسب المواصفات ، و المقاييس التي تلبي حاجة المستخدم، و تتال رضاه، و تقليل تكاليف الصيانة للمشروع الإنشائي؛ كما تناول الباحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و استنتج منه عدة تعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة هي: عبارة عن مجموعة من المبادئ، و المرتكزات التي من خلالها تعمل المؤسسة على رفع مستوى الأداء للحصول على منتج يلبي حاجات الزبائن، و إرضاء المستفيدين، و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ثم تطرق الباحث بحديثه عن مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة، التطور التاريخي للجودة ، ثم تحدث عن أهداف إدارة الجودة، و تبين للباحث أن أهم أهداف إدارة الجودة هو رفع مستوى أداء العاملين للتوصل إلى منتجات خالية من العيوب ، و تقديم الخدمة في الوقت المناسب لتتال رضا الزبائن مع تخفيض التكاليف، و تقليل الوقت، و الجهد ، ثم تناول الحديث عن أهمية إدارة الجودة، حيث اتضح للباحث أن أهمية تطبيق إدارة الجودة للشركات يحقق مزايا هامة لها، منها تحسين سمعتها في السوق، و زيادة الميزة التنافسية، و الحصة السوقية، و تحسين الإنتاجية، و يقلل الهدر في المواد، و يساعد في تخفيض التكاليف و تحسين الربح العائد على الشركة، ثم استعرض في هذا المبحث أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ، حيث قام الباحث بدراسة المبادئ التالية (التزام، و دعم الإدارة العليا، الموارد البشرية، التركيز على الزبون، الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد، كفاءة مواد الخام، و المعدات، التحسين المستمر) لأهميتها؛ حيث اعتمد الباحث عليها في بناء الاستبانة، ويتعرض في نهاية المبحث إلى نظام إدارة الجودة في المشاريع؛ حيث تحدث عن مكونات نظام إدارة الجودة في المشاريع.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

تمهيد

- 1.3 **الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب المهني**
- 2.3 **الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الجودة في المشاريع**
- 3.3 **التعقيب على الدراسات السابقة**
- 4.3 **الفجوة البحثية**
- ملخص الدراسات السابقة**

تمهيد:

لقد تم البحث عن المواضيع ذات العلاقة بالتدريب المهني، و جودة المشاريع الإنشائية من أبحاث و دراسات سابقة، و قسم الباحث الدراسات التي تناولت التدريب المهني إلى دراسات فلسطينية و عددها (8)، و دراسات عربية و عددها (11)، و دراسات أجنبية و عددها (9)، و قسم الباحث الدراسات التي تناولت جودة المشاريع الإنشائية إلى دراسات فلسطينية و عددها (8)، و دراسات عربية و عددها (8)، و دراسات أجنبية، و عددها (8)، و اختلفت هذه الدراسات في عدة جوانب منها: أبعاد الدراسة، مجتمع الدراسة، و غير ذلك من الاختلافات التي ميزت هذه الدراسات عن بعضها البعض.

قام الباحث بالتعقيب على الدراسات السابقة، و عرض ملخص لأوجه الاختلاف، و الاتفاق بين الدراسات السابقة، و وضع الباحث ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، و عمل الباحث الفجوة البحثية؛ حيث تكون جدول من ثلاثة أعمدة عرض في العمود الأول الدراسات السابقة، و العمود الثاني الفجوة البحثية، و العمود الثالث الدراسة الحالية.

1.3 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب المهني:

أولاً: الدراسات الفلسطينية

1- دراسة (جيتاوي، 2016) بعنوان:

"تحليل واقع التعليم، والتدريب المهني، والتقني في فلسطين من منظور النوع الاجتماعي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التعليم، والتدريب المهني، والتقني من منظور النوع الاجتماعي في مؤسسات التعليم، والتدريب المهني في الضفة الغربية، وقطاع غزة، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، من خلال أدوات نوعية، وكمية، وهي المقابلة، والاستبانة؛ و شمل مجتمع الدراسة جميع طلبة المدارس المهنية الحكومية، ومراكز التدريب المهني، والكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية، وقطاع غزة والبالغ عددهم (8206) للعام (2015)، بلغت عينة الدراسة (433) طالب ، وطالبة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية لمؤسسات التدريب المهني في الضفة الغربية، وقطاع غزة.

وكانت أهم النتائج:

- أن واقع التعليم والتدريب المهني، والتقني في فلسطين من منظور النوع الاجتماعي في مؤسسات التعليم، والتدريب المهني من وجهة نظر الطلبة لمجالات الدراسة كان بين المتوسط، والكبير .

وأهم التوصيات:

- تطوير المناهج، والبرامج التدريبية لتكون مناسبة للنوع الاجتماعي، ولتغيير الصورة النمطية لعمل المرأة في المجالات المهنية، وعقد دورات توعوية في النوع الاجتماعي لمديري، ومديرات، وعمداء المؤسسات المهنية، وتشجيعهم على نقل تلك التوعية أيضا للطلبة.

2- دراسة (أبو معيلق ، 2015) بعنوان:

"تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة و تسليط الضوء على أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل وفق معايير محددة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (110) مفردة؛ حيث تم توزيع (110) استبانة على مجتمع الدراسة، و قد تم استرداد (108) استبانة .

و كانت أهم النتائج:

- أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وأداء مراكز التدريب المهني.
- أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المناهج، والعملية التدريبية، وهيئة التدريب، والقبول وخدمات المتدربين، والمسؤولية الإجتماعية، والتقييم من جهة، وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى، و نتائج أخرى.

و أهم التوصيات:

- ضرورة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني لما لها من ارتباط واضح بأداء مراكز التدريب المهني، التركيز على عناصر الجودة التي لها تأثير واضح على تطوير أداء مراكز التدريب المهني، مثل المسؤولية الإجتماعية، وهيئة التدريب، والعملية التدريبية.

3-دراسة (سكر ، 2012) بعنوان :

" واقع التدريب المهني، و مدى ملاءمته لاحتياجات سوق العمل الفلسطيني "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدريب المهني المقدم من وزارة العمل في سوق العمل، و مدى ملاءمته لمخرجات و مستوى التأهيل المهني المقدم من وزارة العمل مع متطلبات سوق العمل بقطاع غزة، و قام الباحث باتباع الأسلوب الكمي العميق في التحليل باستخدام نماذج الانحدار البسيط، و المتعدد؛ حيث اقتصرت الدراسة على خريجي مراكز التدريب المهني بوزارة العمل - قطاع غزة للسنوات (1991م حتى عام 2011م) ، و تم اعتماد بيانات نص سنوية خلال هذه الفترة في التحليل، و أصبح عدد المشاهدات 40 مشاهدة ، و عمل الباحث مقابلات خاصة مع أرباب سوق العمل المحلي من اتحادات للصناعات المحلية، و ورش صناعية، و غيرها ، بالإضافة عمل مقابلات مع الخريجين من المراكز المهنية .

و أهم النتائج:

- التأثير الواضح لأجواء الاستقرار السياسي و الأمني الذي بدوره يدفع عجلة الاقتصاد، و يساعد على زيادة نسبة الحاصلين على فرصة عمل.
- أيضاً التأثير الواضح لأعداد الخريجين أصحاب المهن على سوق العمل فكلما زاد عدد الخريجين المهنيين المتخصصين زاد عدد العاملين، و بالتالي قلت نسبة البطالة كنتيجة تلقائية لذلك.

و أهم التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتطوير المراكز المهنية لتواكب حاجة السوق، و ذلك بفتح تخصصات جديدة مميزة، زيادة القدرة الاستيعابية لهذه المراكز لتلبي حاجة المجتمع، و السوق المحلي.
- و ضرورة زيادة الانفاق الحكومي على مراكز التدريب المهني لما له من أثر في تطوير مستوى التدريب المهني على كافة الأصعدة.

4-دراسة (حلس ، 2011) بعنوان :

" أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة

لوزارة العمل."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة ، والخروج بتوصيات تعمل على تحسين مدخلات النظام التدريبي بما يسهم في رفع جودة مخرجات العملية التدريبية من خلال دراسة محاور الدراسة ومعرفة مدى تأثيرها على مخرجات العملية التدريبية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام استبانة

بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (55) موظفاً. (المدرّب، المتدرّب، المحتوى التدريبي، البيئة التدريبية) على جودة مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل بغزة.

وأهم النتائج :

- التي خلصت إليها الدراسة أن مدخلات النظام التدريبي المتمثلة في (المدرّب، المتدرّب، المحتوى التدريبي، البيئة التدريبية) لها أثر مباشر على جودة مخرجات العملية التدريبية.

و كانت اهم التوصيات:

- بضرورة الارتقاء بجودة مخرجات العملية التدريبية عن طريق معالجة نواحي القصور في مدخلات النظام التدريبي.
- و العمل الجاد على تحسين نظام الرواتب، والحوافز الخاص بالعاملين، و تقديم خدمات توجيهية ، وارشادية للمتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب.
- كما أوصت بضرورة تشكيل لجنة متخصصة في إعداد، وتطوير المناهج.

5-دراسة (عيسى ، 2011) بعنوان:

"مدى مواءمة مخرجات مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة لمتطلبات سوق العمل المحلي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مواءمة مخرجات مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل بقطاع غزة لمتطلبات سوق العمل المحلي، من خلال دراسة محاور الدراسة (أعداد الخريجين، كفاءة الخريجين، البرامج التدريبية، التخصصات المطروحة، التدريب الميداني) ، ومتطلبات سوق العمل المحلي؛ و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة التي استهدفت عينة عشوائية طبقية من (308) طالباً وطالبة من خريجي مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل بقطاع غزة من عام (2008م) حتى عام (2010م) البالغ عددهم (1397) طالباً وطالبة.

و أهم النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: أعداد الخريجين، كفاءة الخريجين، البرامج التدريبية، التخصصات المطروحة، التدريب الميداني، ومتطلبات سوق العمل المحلي في مراكز التدريب المهني.
- و كما توصلت إلى أن محاور التدريب المهني التي اعتمدت عليها الدراسة كانت جميعها لها أثر إيجابي على متطلبات سوق العمل بنسبة جيدة فيما عدا أعداد الخريجين التي أثبتت الدراسة أن لها تأثير سلبي.

و أهم التوصيات:

- بنشر الوعي بأهمية دور التدريب المهني، وتخصيص برامج تدريب دورية للمدربين بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية في تقنيات الإنتاج، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- ورفع مستوى المنهاج بتطويره، وعقد اتفاقيات شراكة بين التدريب المهني في الوزارة و الدول المتقدمة للاستفادة من تجارب هذه الدول في مجال التدريب المهني.

6-دراسة (الزرو، 2010) بعنوان:

"مدى مواءمة خريجي مراكز التدريب المهني لاحتياجات سوق العمل في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى مواءمة برامج التدريب المهني المقدمة في هذه المراكز لاحتياجات سوق العمل الفلسطيني، و ذلك عن طريق دراسة تتبعية لمتخرجي مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في الضفة الغربية خلال الفترة من 2004-2006.

اعتمد الباحث المنهج الكمي للوصول إلى نتائج الدراسة، و كانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلة هاتفية لكل خريج، و تم الوصول إلى 3208 من المتخرجين و المتخرجات و هم يشكلون 97% من المجتمع الكلي.

وأهم النتائج:

- أن أغلب متخرجي و متخرجات مراكز التدريب المهني إما عاطلون عن العمل في غير التخصصات و المهن التي تدربوا عليها، و أن الذين يعملون في تخصصاتهم لا تتجاوز نسبتهم 21% من مجموع المتخرجين و المتخرجات، مما قد يشير إلى ضعف الارتباط بين مخرجات مراكز التدريب المهني، و سوق العمل، و يعني أن هذه المراكز لا تحقق حالياً الأهداف التي وجدت من أجلها بصورة فاعلة.

و أهم التوصيات:

- تطوير نظام معلومات سوق العمل، و تفعيله من أجل تحديد احتياجات سوق العمل بشكل دقيق، و مستمر، و توفير برامج توعية، و إرشاد مهني للطلبة قبل التحاقهم بالبرامج التدريبية، و بعد تخرجهم منها، و مراجعة البرامج التدريبية المقدمة في مراكز التدريب المهني، و إلغاء، و تعديل، و إضافة بعض التخصصات بما يتلاءم مع سوق العمل.

7- دراسة (الحداد ، 2009) بعنوان:

" دور التدريب التقني، والمهني في خلق فرص عمل للمتدربين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم، والتدريب التقني، والمهني في خلق فرص عمل للمتدربين في كلية تدريب غزة - الأونروا ، و محاولة الخروج بتوصيات تعمل على تحسين، وتطوير التدريب التقني، و المهني ؛ واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة (311) مفردة من مجتمع العينة البالغ عددهم (1626) متخرجاً.

و أهم النتائج :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: التخصصات، المنهاج، المدربين، التقنيات، والمستلزمات، التدريب الميداني، خدمات ما بعد التدريب، وخلق فرص عمل للمتدربين في كلية تدريب غزة - الأونروا من العام (2003م) حتى (2006م) .

و أهم التوصيات:

- بتحسين، وتطوير التدريب التقني، والمهني للوصول إلى مستوى أعلى من خلق فرص العمل في كلية تدريب غزة - الأونروا، وذلك من خلال دراسة التخصصات المطروحة ، دراسة السوق جيداً من حيث حاجته للأعداد من التخصصات.
- وكما أوصت بضرورة تطوير تخصصات مهنية تبعاً لدراسات السوق مناسبة للإناث، و إتاحة الفرصة للإناث كما هي متاحة للذكور، كل ذلك للمساهمة في خلق فرص عمل للمتدربين بنوعيهما.

8- دراسة (اشتوي، 2011) بعنوان:

"أثر التدريب على ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة-دراسة تطبيقية على المنظمات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تدريب العاملين، و ثقافة استخدام لأنظمة العمل الحديثة، و معرفة واقع العلاقة بين ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة تبعاً لاختلاف مجتمع الدراسة، و تم تطبيق الدراسة على عينة

مسحية عشوائية من العاملين في ثلاث هيئات فلسطينية في قطاع غزة؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة تعزى إلى متغير الحصول على دورات تدريبية.
- و أن التدريب يساعد على تطوير ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة، كما أن المنظمات لا توفر الدعم الكافي لعقد الدورات التدريبية، لتأهيل العاملين لاستخدام أنظمة العمل الحديثة.

أهم التوصيات:

- بضرورة تعميق وعي المسؤولين بطبيعة ثورة التكنولوجيا الحاصلة و متطلبات التكيف معها، و التزام المسؤولين بتوفير كافة الطرق للعاملين لكسب المعارف المتنوعة التي تساعد في تطوير العمل.

ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة (أحمد، 2016) بعنوان:

"أثر التدريب في رفع معارف، و مهارات المزارعين في مجال تقنية حصاد المياه" (مشروع البطانة- شرق الجزيرة)

حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر التدريب على رفع معارف، و مهارات المزارعين في مجال تقنية حصاد المياه بمشروع البطانة - وحدة تنسيق ولاية الجزيرة كما هدفت إلى الخروج ببعض التوصيات. تم اختيار عينة البحث بأخذ جميع الذين تم تدريبهم في مجال تقنية حصاد المياه و عددهم (63) مزارعاً في (21) قرية، و اختيار عينة عشوائية من الذين لم يتم تدريبهم و يمارسون التقنية بصورة تقليدية و عددهم (20) مزارعاً في (2) قرية بغرض المقارنة. تم جمع المعلومات الأولية عن طريق صحيفة الاستبانة للذين تم تدريبهم، و مجموعة نقاش الى الذين لم يتم تدريبهم.

نتائج الدراسة:

- 74.6% من المبحوثين قالوا إن التدريب رفع من مهاراتهم في مجال تقنية حصاد المياه بدرجة ما بين كبيرة جداً، و كبيرة.
- 98.4% من المبحوثين أكدوا أنهم مارسوا عمل التروس بصورة ما بين الممتاز، و الجيد جداً، و يرجع ذلك إلى كفاية التدريب، و اكسابهم مهارة عمل التروس.

- 81% من المبحوثين قالوا أن التقنية زادت من معدل المياه في الحقل مما أدى إلى زيادة إنتاجية الفدان مع ثبات العمليات الفلاحية الأخرى ما بين درجة كبيرة جداً، و درجة كبيرة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المحتوى التدريبي، و رفع المعارف، و المهارات.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين رفع المعارف، و المهارات، و زيادة إنتاجية وحدة المساحة.

توصيات الدراسة:

- أوصت الدراسة بتفعيل التدريب في مجال تقنية حصاد المياه.
- زيادة عدد المستفيدين من التدريب في مجال تقنية حصاد المياه.
- أوصت الدراسة أن يقوم المتدربين في مجال تقنية الحصاد في نشر ما حصلوا عليه من معارف، و مهارات في مجتمعهم حتى تعم الفائدة.

2-دراسة (العوض، 2015) بعنوان:

"أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية للعاملين دراسة حاله شركة سكر كنانة"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية للعاملين بشركة سكر كنانة المحدودة في الفترة من (2000-2004م) ، كما هدفت إلى التعرف على مدى إسهام التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين لتحقيق أهداف المنشأة، و اقتراح ما يمكن عمله للارتقاء بهذا الجانب الحيوي المهم في مجال الإدارة، و تطويره بغرض المساهمة في تنمية الأفراد، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة شركة سكر كنانة في السودان.

اعتمدت الدراسة في منهجها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الميداني عن طريق العينة لمعرفة أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية للعاملين، و استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، و اعتمد على الاستبانة في جمع المعلومات الأولية، و استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة، و تحليل البيانات بجانب الاعتماد على المصادر الثانوية من المراجع، و التقارير، و أوراق العمل.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة بين التدريب، و زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين، و نجد أن التدريب له دور فعال في زيادة الإنتاج.
- برامج التدريب المقدمة ناجحة و تخدم الغرض الذي وضعت من أجله.
- الميزانية المخصصة للتدريب غير كافية لا يوجد اهتمام كافٍ بتنمية الموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

- تعميم، و ترقية التدريب المستمر في أثناء الخدمة للعاملين على أن تكون برامج التدريب مرتبطة بالاحتياجات الفعلية لزيادة الإنتاجية، و رفع كفاية العاملين مع الاهتمام بتقييم تلك البرامج.
- زيادة الميزانيات المخصصة للتدريب حتى يمكن تدريب جميع العاملين في كل التخصصات، و استخدام أحدث و سائل التقنية في مجال الإنتاج.
- توفير قاعدة للبيانات مزودة بالمعلومات الدقيقة الضرورية لعملية تخطيط القوى العاملة لتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد الاحتياجات التدريبية بكفاءة، و فعالية.

3- دراسة (عين سوية، 2015) بعنوان:

"التدريب وعلاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية"

هدف الدراسة إلى التعرف على مدى علاقة التدريب، و عملية التجديد ومدى اهتمام مسيرو المؤسسات الصغير، والمتوسطة بهذه العلاقة، و طبقت هذه الدراسة على مؤسسة [بيوكار] التي تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغير، والمتوسطة في مجال إنتاج الأدوية الصيدلانية في الجزائر؛ حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (94) موزعين في مختلف إدارات المؤسسة، و وحداتها الإنتاجية، وقد استخدمت الباحثة الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة كأدوات للدراسة.

أهم النتائج:

- قد توصلت الدراسة إلى أن نسبة (82.97 %) من العاملين يرون أن المؤسسة لا تقوم بتدريب العمال كلما طرأ تجديد على العمل.
- وأن نسبة (90.42%) من العاملين يرون بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال مقارنة بين القدرات الحالية للعاملين، ومتطلبات العمل الجديد.
- وأن نسبة (100%) من العاملين يرون أن التدريب لا يؤدي إلى زيادة كفاءة العمال.

4- دراسة (حسن، 2015) بعنوان:

"أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان 2010-2014"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أهمية التدريب للعاملين، و رفع إنتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات، و الاقتصاد القومي ككل، و تمثلت مشكلة البحث في أن المؤسسات الخاصة لا تهتم بالتدريب بالصورة الكافية، و بالتخطيط السليم لبرامج لتدريب الشيء الذي أثر سلباً على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسات

المختلفة، و هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب على زيادة الإنتاجية للعاملين بالتركيز على شركة دال في تدريب العاملين من خلال التعرف على الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة، و الأساليب، و الطرق التدريبية المستخدمة في الشركة، تمثلت فروض الدراسة في أن الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة تؤدي الى تحسين أداء العاملين، و نجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة إيجابية على الإنتاجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة مديري التدريب، ومديري الإدارات بمجموعة شركات دال.

نتائج الدراسة:

- أن التدريب يلعب دوراً مهماً، و ملموساً في رفع الكفاءة الانتاجية على أن يتم وفق الأسس العلمية، و العملية في جميع مراحله، كما أن المدربين الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير على توصيل المهارات، و الخبرات اللازمة للمتدربين بوسائل التدريب الحديثة.
- توجد علاقة بين الخطط المستقبلية للشركة و برامج التدريب، و هذا يعني تطور أساليب التخطيط، و الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- التدريب الداخلي وحده لا يساعد على رفع كفاءة الأداء؛ فيجب على الشركة أن تعطي اهتمام أكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين، و الوقوف على نجاحات الآخرين، و تبادل الخبرات.

توصيات الدراسة:

- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كمصدر أساسي لتنمية القدرات، و رفع الكفاءة الانتاجية.
- الاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المنظمة، و المستمرة، و أن تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الموارد البشرية، و النظر إليها على أنها إدارة لا تقل أهمية عن بقية الإدارات في المنشأة ، و دعمها مادياً، و معنوياً، لكي تمارس نشاطها على أكمل وجه.

5- دراسة (الحمصي، 2014) بعنوان:

"أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص"

حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التدريب، و تنمية المسار الوظيفي للعاملين في مديرية مالية حمص، إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي، و هل تراعي البرامج التدريبية في المديرية متطلبات تنمية المسار الوظيفي؟ ، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة؛ حيث وزع على عينة عشوائية بلغت

(150) من العاملين في مختلف الدوائر، و الأقسام في المديرية، و تم استرداد (132) استمارة، و استبعاد (9) استمارة لنقص في المعلومات ، أي أن الاستمارات الجاهزة للتحليل بلغت (123) استمارة.

نتائج الدراسة:

أن مستوى التدريب في المديرية كان متوسطاً بين أفراد عينة الدراسة.
أن مستوى اهتمام أفراد العينة بالتخطيط لمسارهم الوظيفي كان متوسط.
و وجود تأثير معنوي للتدريب في تنمية المسار الوظيفي؛ حيث كانت العلاقة بين التدريب، و تنمية المسار الوظيفي ببعديه (البعد الفردي، و البعد التنظيمي) متوسطة، و موجبة، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي بين تخطيط المسار، و إدارة المسار.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بوجوب الاستمرار بالتدريب كون التدريب الفاعل، و المؤثر هو التدريب المخطط، و المستمر.
ضرورة إدراك المسؤولين بأهمية تحقيق التكامل بين إدارة المسار، و تخطيط المسار] أي ضرورة انسجام الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية للمديرية].

6- دراسة (العزي، 2013) السعودية بعنوان:

"فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين"
هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف البرامج التدريبية في تحقيق أهداف مشروع أمن الحدود بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على مستوى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، و التعرف على أهم الإيجابيات، والسلبيات، و السبل التي تعزز من الإيجابيات، وتحد من السلبيات للبرامج التدريبية، وكان مجتمع الدراسة من جميع المتدربين بمركز تدريب حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية من الضباط، والأفراد والبالغ عددهم (2420) متدرباً، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية المنتظمة للمتدربين، و التي تم توزيع (467) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (428) استبانة تمثل العينة الرئيسة لهذه الدراسة بدرجة موثوقة (95%).

تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق مدخل للمسح الاجتماعي للعينة، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج:

- أن البرامج التدريبية أهداف مشروع أمن الحدود بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين ، واستفادة المتدربين من هذه البرامج على الصعيد العملي.
- الإلمام بالإجراءات الأمنية الجديدة، والمعرفة، والمهارات التأسيسية الضرورية لاستخدام نظام القيادة ، والسيطرة؛ وعملت على معرفة أهم الإيجابيات، والسلبيات للبرامج التدريبية.

وكان من أهم التوصيات:

- ضرورة تنوع أساليب التدريب بشكل يتناسب مع قدرات المتدربين، إذ بينت الدراسة الحالية أن هناك قصوراً في هذا الجانب.
- والعمل على توفير المدة الزمنية الكافية ليكون متوافقاً مع محتوى التدريب، وضرورة توفير مدربين مؤهلين حتى يتسنى لهم التصرف في المواقف الطارئة التي تحدث في أثناء التدريب.

7-دراسة (الدميني، 2012) بعنوان:

"مشكلات مخرجات التعليم الفني، والتدريب المهني في بيئة العمل الصناعية بمحافظة تعز"

هدفت الدراسة إلى تحديد مسيرة التعليم الفني، والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، و توضيح دور الشركات الصناعية بمحافظة تعز في المساهمة بإعداد، وتأهيل العنصر البشري في المجالات الفنية التخصصية، واعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة وهو أحد أشكال البحث الوصفي النوعي، والذي يتناسب مع طبيعة مشكلة البحث الحالي ؛ حيث يهتم هذا المنهج بدراسة حالة فرد، أو جماعة، أو مؤسسة عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي للحالة.

و تتمثل مجتمع الدراسة متخرجي معهد السعيد العالي للهندسة، والعلوم الإدارية منذ العام 1996م إلى 2010م، وقد اقتصر البحث على دراسة فنيي التشغيل الذين يعملون في المصانع الإنتاجية، وعددهم (40) فرداً كمجتمع للبحث، وعينة قصدية في نفس الوقت.

أهم النتائج:

- توصلت الدراسة إلى وجود مشكلات إدارية، وإشراقية أهمها : النظرة السلبية تجاه المستقبل الوظيفي .
- المسار الوظيفية غير واضح، أو محدد .
- صعوبة الوضع المعيشي لا تتناسب مع الراتب .
- إعادة بناء تقييم الأداء السنوي ليكون أكثر موضوعية .
- تغيير الأسلوب الإداري ليكون أكثر إنسانية

أهم التوصيات:

- تطوير اللوائح، والأنظمة الداعمة للجوانب الإنسانية .
- تطوير بيئة العمل، وجعلها أكثر تنظيماً، وثقافة، وانفتاحاً داخلياً، وخارجياً .
- زيادة أسلوب التحفيز المادي، والمعنوي .
- زيادة، وتنويع الأنشطة الاجتماعية، والثقافية، والرياضية

8- دراسة (الجريوي، 2012) بعنوان:

"نحو بناء استراتيجية تحقيقاً للتأهيل، و تجويداً للتدريب لرفع كفاءة العاملين بمصلحة الجمارك السعودية"
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام التأهيل، و التدريب في رفع كفاءة العاملين بمصلحة الجمارك من خلال بناء استراتيجية شاملة لتحقيق رفع كفاءة العاملين؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، و المسح الميداني في دراسته، بالإضافة إلى أداة الاستبانة، و المقابلة الشخصية.

وكانت أهم النتائج:

- أن مصلحة الجمارك السعودية اهتمت بالتدريب اهتماماً متعاضماً متنامياً متدرجاً حتى بلغ 91% من المنتسبين إليها، و أن حديثي التعيين يدفع بهم إلى العمل قبل أن يعطون تدريباً يسهل مهمتهم، و يوجد عملهم، و يحصنهم، و أن المنافذ الجمركية كثيرة، و التدريب المركزي لا ييسر تدريب أعداد كبيرة في وقت وجيز، كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب له أثر كبير على جودة العمل، و تحسين الإنجاز.

و أهم التوصيات:

- ضرورة وضع برنامج تدريبي لحديثي التعيين، و العمل على استخدام التدريب عن بعد بتوظيف التقنيات الحديثة لرفع كفاءة أداء العاملين في المنافذ البعيدة في وقت قصير دون أن يؤثر ذلك على سير العمل.

9- دراسة (الحربي، 2011) بعنوان:

فاعلية برامج التدريب الفني للعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود(السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استفادة العاملين في ورش الصيانة من برامج التدريب الفني من وجهة نظر القيادات الإدارية، والعاملين فيها، والتعرف على نقاط القوة الضعف في برامج التدريب، والمعوقات التي تحد من التحاق العاملين في ورش الصيانة ببرامج التدريب الفني، والسبل لتطوير، وتحسين برامج التدريب الفني للعاملين.

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة (540) متدرباً من القيادات الإدارية، والعاملين في ورشة الصيانة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة (300) متدرب، وحصل على (211) استبانة بنسبة (70.3%).

أهم النتائج:

- أن القيادات الإدارية، والعاملين موافقون بشدة على استفادة العاملين في ورش الصيانة من برامج التدريب الفني المقدمة لهم، وتتميز بنقاط قوة، ويوافقون على وجود معوقات تحد من الالتحاق في ورش الصيانة ببرامج التدريب الفني .

و أهم التوصيات:

- العمل على توفير مزيد من برامج التدريب الفني بما يلبي احتياجات العاملين في ورش الصيانة ، وتأمين المواصلات، والسكن، والإعاشة للمتدربين من قبل الجهات المسؤولة عن التدريب.
- اتباع الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ورش الصيانة، ووضع الخطط العلمية لمتابعة وتقويم مراحل العملية التدريبية لبرامج التدريب الفني.

10- دراسة (رجا، 2010) بعنوان:

"أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة (دراسة ميدانية في محافظة جرش في الأردن)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التدريب، ومشكلاته في المؤسسات العامة في محافظة جرش، وعلى مستوى أداء العاملين، والإنتاجية، وتطوير المؤسسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في المؤسسات الخدماتية العامة ، (مديرية التربية والتعليم، مديرية الصحة، المحافظة، البلدية)، والبالغ عددهم (663) موظفاً و قد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وحصل على (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

كانت أهم النتائج

- أن مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين، والإنتاجية، وتطور المؤسسة بشكل فعال وإيجابي، وأن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين، والإنتاجية، وتطور المؤسسة.

و أوصت الدراسة

- على العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال تحليل المشكلة، والعمل على بناء برامج تدريبية تحاكي مشكلات الواقع العملي، وتعمل على حلها.
- والعمل على بناء خطط على أساس تقييم الأداء للعاملين، وعلى أسس صحيحة، إعادة النظر في أساليب التدريب المتبعة، لتتسم الدورات التدريبية بوضوح الهدف، وتنوع أساليب التدريب.

11- دراسة (السرحاني ، 2010) بعنوان:

" واقع التدريب المهني، و معوقاته في المؤسسات الإصلاحية في الرياض "

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب المهني في المؤسسات الإصلاحية، و معرفة المعوقات التي تواجه تلك المؤسسات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، و مجتمع الدراسة عبارة عن نزلاء إصلاحية الحائر الملتحقين ببرامج التدريب المهني، و البالغ عددهم (134) نزلياً ، و استخدام الباحث طريقة المسح الشامل، و حصل على (127) استبانة صالحة.

و كانت أهم النتائج:

- المدربون على كفاءة عالية، و عددهم كافٍ لإتقان المهنة، و ورش التدريب مجهزة بالمعدات، و الأدوات المطلوبة للتدريب ، و التدريب المهني غير الكثير من المفاهيم السلبية للنزلاء، و عزز فرصهم في سوق العمل .

و أهم التوصيات:

- بتوفير حوافز تشجيعية متنوعة لدفع النزلاء للالتحاق ببرامج التدريب المهني، و ربط برامج التدريب المهني بمتطلبات سوق العمل، و مواكبة التطور الحاصل في المهن المختلفة.

12- دراسة (الشرعة والطراونة، 2008) بعنوان:

"استراتيجية التدريب، وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب، و أثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، و لقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي، و عددها (81) شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات مقدارها (50%) من مجتمع الدراسة بواقع (40) شركة ، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

و كانت أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة و العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي، و بين مستوى أداء العاملين فيها.
- و كذلك وجود علاقة بين تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات ، و بين أداء العاملين فيها.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب، و بين مستوى أداء العاملين.
- وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية، و عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية، و جمود القوانين، و الأنظمة.

و أهم التوصيات:

- ضرورة قيام الشركات المساهمة، و العامة الصناعية بتوفير مزيداً من الاهتمام، و الدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجية واضحة للتدريب.
- و ضرورة تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها، و اتباع الأساليب المختلفة في التدريب.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Nicole, et al,2016) بعنوان:

"التدريب في مكان العمل، و تنمية المهارات الشخصية، و المهارات التقنية في صناعة البناء الأسترالية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التدريب في مكان العمل على تنمية المهارات العامة، و المهارات التقنية و بالتحديد العمال الذين يتلقون تدريب ذو صلة بالعمل، و بشكل منتظم يساهمون بشكل كبير في الحفاظ على الميزة التنافسية لشركاتهم، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الفجوة في المهارات الشخصية ، و المهارات التقنية لدى العاملين في مجال البناء، و التشييد؛ حيث يعتبر تدريب العمال، و تطويرهم ضروري جداً لأنه يحسن من الجودة العامة في مجال البناء، و التشييد.

و لقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات التي تعمل في مجال البناء و التشييد في ولاية كوينزلاند في أستراليا، و تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات و لقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات

نتائج الدراسة:

المشاركة في التدريب في مكان العمل في مجال البناء كانت عالية، و عنصراً مشجعاً لتنمية المهارات و التطوير.

و كشفت الدراسة أيضاً أنه في غياب آلية رسمية و متوازنة للتدريب، فإن العمال عادة يلجئون إلى مبادرات ذاتية غير رسمية لتطوير المعرفة النظرية اللازمة لدور معين أو لعمل ما.

توصيات الدراسة:

من المهم جداً لشركات البناء الاستثمار في تدريب العاملين من خلال استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية القائمة على التدريب المستمر في موقع العمل.

تدريب و تطوير العمال يجب أن يكون نشاطاً مستمراً، و ليس فقط نشاطاً لمرة واحدة، و يجب التركيز على تحسين المهارات الشخصية، و التقنية بالإضافة لزيادة انتمائهم، و التزامهم بالعمل.

يجب أن يهتم التدريب بالمهارات اللازمة للفترة الحالية من العمل، و المهارات التي ستلزمهم في المستقبل لملء الفجوة بين خبراتهم المتاحة، و المتوقعة منهم في المستقبل.

يجب أن يكون التدريب ذي جودة عالية باستخدام أساليب التدريب، و التطوير الرسمية، و غير الرسمية.

2-دراسة (Honorati & Maddalena, 2015) بعنوان:

"أثر التدريب في القطاع الخاص على الشباب في كينيا"

هدفت الدراسة لتقييم الآثار المترتبة على برامج التدريب في نيروبي من خلال تحالف بين القطاع الخاص ، و حكومة كينيا بدعم من مشروع تمكين الشباب في كينيا التابع للبنك الدولي، البرنامج يوفر ثلاثة أشهر من التدريب التقني القائم على الفصول الدراسية إلى جانب ثلاثة أشهر من التدريب العملي في شركات خاصة، و يستهدف البرنامج عينة عشوائية الشباب المعرضين للانحراف، و الخطر بسبب كونهم متسربين من المدارس، و غير متعلمين، و لا يملكون عملاً دائماً، و كذلك ركز البرنامج على الفئة العمرية من 15-29، و يستند التحليل فذ هذه الورقة على بيانات المسح التي تم جمعها قبل بدء البرنامج (2012) و استمر البرنامج إلى (2014).

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن البرنامج كان ناجحاً في وضع الشباب في وظائف جيدة بأجر مقبول، و أسهمت في زيادة بنسبة ما يعادل 15% من العمالة الحالية بين المشاركين من الذكور، و الاناث.

توصلت الدراسة إلى:

أهمية البرنامج التدريبي في اكتساب، و تنمية مهارات الشباب المشاركين؛ و كذلك يساعد على احتمال زيادة الدخل، و زيادة الفرصة في التوظيف.

3-دراسة (Brad Harris & other, 2014) بعنوان:

"هل أسلوب المدرب، وتوجه المتدربين يتنبأ بمخرجات التدريب"

هدفت الدراسة إلى اختبار التأثيرات المشتركة، و الإضافية لتوجهات المدربين، و المتدربين على رضى التدريب، و اكتساب المهارات؛ حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان، ثم جمع بيانات الدراسة من عينة يبلغ حجمها 243 طالباً من طلاب إدارة الأعمال المسجلين بإحدى الجامعات الأمريكية.

نتائج الدراسة:

بان كل من توجيهات المدرب و توجيهات المتدربين أظهرت رضىً تدريبياً متوقعاً، و هناك علاقة إيجابية بشكل كبير عندما يكون توجهات المتدربين، و الهدف التعليمي عالٍ مقارنة بالهدف التعليمي الأقل أهمية.

و أوصت الدراسة:

أهمية دور كل من المدرب، و المتدربين حتى يتحقق الرضى التدريبي، و اكتساب المهارات المطلوبة من المحتوى التدريبي مما يعكس فعالية التدريب.

4-دراسة (Lusato, 2013) بعنوان:

"فاعلية التدريب في أثناء العمل على أداء العاملين في المؤسسات العامة: دراسة حالة معهد تنازنيا التعليمي"

هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية التدريب، وطريقته في أثناء العمل على أداء الموظفين في معهد تنازنيا التعليمي، والطرق التي تتبعها المؤسسات العامة على التدريب في أثناء العمل، وتحديد الأساليب المطبقة التي تساعد على تطوير فاعلية البرامج التدريبية، أو لمقترحات لفاعلية أكثر للبرامج التدريبية في تحقيق أهداف التنظيمية المؤسسات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلات، والمراقبة، ومراجعة الوثائق التنظيمية داخل المكتب للوصول إلى نتائج الدراسة؛ حيث كان مجتمع الدراسة (97) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة (50) موظفاً، وأجرى مقابلات مع (10)

مشاركين من 5 رؤساء الإدارات، و 5 المشاركين من الموظفين من المستويات الدنيا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- أن التدريب المهني في أثناء العمل كان فاعلاً، ومؤثرات على أداء العاملين؛ حيث الزيادة في تحمل المسؤولية، والالتزام التنظيمي، والدقة في العمل، وخدمة العملاء، وزيادة ثقة الموظف.
- وأن الأساليب المتبعة للتدريب في المؤسسات العامة تشمل التوجيه، والتدوير الوظيفي، والتدريب من خلال ورش العمل، والمؤتمرات، والندوات؛ حيث عمل التدريب المسبق على تعزيز للموظفين من أجل التعامل مع طرق، ومسؤوليات جديدة، وتكنولوجية متطورة ومتقدمة.

أهم التوصيات:

- أن تقوم الحكومة بوضع السياسات القابلة للتنفيذ، وتوفير الموارد الكافية، وتحديد ميزانيات، لتحسين التدريب الفاعل للموظفين.

5-دراسة (Al-mamun, 2012) بعنوان:

"تدريس المهارات الناعمة للطلبة المهنيين: مهارات قيمة للجاهزية للعمل"

هدف الدراسة إلى توضيح دور المهارات الناعمة بالنسبة لأرباب العمل المعاصرين الذين يسعون لاستقطاب ، و توظيف المتخرجين لكن معظم المتخرجين لا يرتقون للمعايير المطلوبة في سوق العمل، و ذلك بسبب وجود فجوات بين المهارات التي يطالب بها أصحاب العمل، و ما تقدمه المؤسسات التعليمية، و أوضحت الدراسة أنه يمكن لأنظمة التعليم، و التدريب أن تقوم بدمج المهارات الناعمة بشكل فعالٍ في المناهج الدراسية ؛ علاوة على ذلك، فإن المناهج المستندة إلى المهارات الناعمة، و التي تروج لجوهر الكفاءة العامة يجب أن تشمل تطوير المهارات الناعمة، و لكن ذلك ليس بالأمر السهل الذي يمكن تحقيقه خلال وقت قصير، لكن يمكن توظيف تلك المهارات كأفضل حل لتتقيف الطلاب الذين يمتلكون مهارات أساسية للعمل.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن الطلاب الذين يمتلكون المهارات الناعمة مثل: الموقف الإيجابي، و التواصل الفعال و حل المشكلات يمتلكون فرص أفضل أكثر بكثير في البقاء على وظائفهم بالمقارنة مع الطلاب الذين يفتقرون إلى هذه المهارات.

أوصت الدراسة:

يجب على المؤسسات التعليمية أن تطور تجربة تعليم عملية من أجل تمكين توظيف المتخرجين؛ حيث يجب أن تكون المهارات الناعمة جزءاً لا يتجزأ في المناهج الدراسية، أن هذه المهارات يمكنها أن تساعد في بناء عقلية صحية للشباب العاملين من أجل تحقيق عدالة اجتماعية في المجتمع.

6- دراسة (Achenef, 2011) بعنوان:

"أثر التدريب على أداء العاملين في منظمات القطاع العام : دراسة عن وزارة الصحة الأثيوبية" وهدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في منظمات القطاع العام، وطُبقت الدراسة على وزارة الصحة في جمهورية أثيوبيا الديمقراطية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية ووزعت (60) استبانة ثم جمع (47) استبانة منها، وكذلك تم تنفيذ مقابلات لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة :

- أن (64%) يرون أن التدريب يعزز أداء العاملين، وأن (73%) يرون أنه يوجد نظام التدريب، وأنه يُخطط له بشكل جيد، وأن (77%) يرون أن أساليب، وتطبيقات التدريب فعالة.

وأوصت الدراسة:

- بالاهتمام بعملية تخطيط التدريب، وأن يتم إشراك المدراء، والموظفين على حد سواء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وكذلك أوصت الدراسة بأن يتم تخصيص موازنة مناسبة لتدريب الموظفين.
- وكذلك أوصت الدراسة بالحصول على التغذية الراجعة من الموظفين قبل، وبعد التدريب للتمكن من تطوير برامج التدريب في المستقبل.
- كما، وأوصت الدراسة بآتاحة الوقت الكافي لتنفيذ البرامج التدريب التي تحتاج لاكتساب مهارات أعلى سواء في داخل البلاد، أو خارجها.

7- دراسة (بولسيل Poleisel ، 2010) بعنوان:

"التعليم، والتدريب المهني لفئة الشباب - ملبورن استراليا "

هدف الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه التعليم، والتدريب المهني في مناحي حياة فئة الشباب في ملبورن. استخدم الباحث المنهج المتكامل؛ حيث قام الباحث بتحليل أبحاث، وإحصاءات رسمية عن التعليم، والتدريب المهني في ملبورن.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى ما يلي:

- أغلب الذين يلتحقون بالتدريب المهني من الشباب الفقراء، أو أصحاب المعدلات المتدنية.
- نظرة فئة الشباب إلى التدريب المهني سلبية على عكس نظرتهم للتعليم الأكاديمي.

و أوصت الدراسة بما يلي:

- ينصح بأن تكون العلاقة بين التدريب المهني، والأكاديمي تكاملية.
- توجيه فئات الشباب المختلفة للتدريب المهني قبل، وبعد تخرجهم من المدرسة.

8-دراسة (ماسدوناتي "Masdonati" و آخرون،2010) بعنوان:

"التعليم، والتدريب المهني التهريب، والانتقال إلى العمل - لوزان سويسرا"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على صعوبات الانتقال من التعليم إلى التدريب المهني، وأسباب التهريب من التدريب المهني.

استخدم الباحثون في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المقابلات لعينة الدراسة البالغ عددها 46 طالباً تهربوا من التدريب المهني في السنة الأولى؛ حيث أشرف على المقابلات مستشارين مختصين في التدريب المهني.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى ما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن الذين تهربوا من التدريب المهني ممكن أن يعزى تهريبهم لسببين هما:
- صعوبات في التأقلم نتيجة الانتقال من التعليم على التدريب المهني.
 - مشاكل في التعلم أو في بيئة العمل.

و أوصت الدراسة بما يلي:

- نشر الوعي بين الطلبة عن طبيعة التدريب المهني من خلال الحصص المدرسية.
- نقل الطلبة إلى التدريب المهني في حالة التأكد من استقرار حالة الطلبة نفسياً وتهيئتهم بالانخراط في مرحلة انتقالية.

9-دراسة (نكيرنا ، 2009 Nkirina) بعنوان :

"تحديات دمج التعليم الحر مع نظام التدريب المهني - تنزانيا"

تحاول هذه الدراسة التركيز على التحديات التي تواجه دمج التعليم الحر مع برامج التدريب المهني في تنزانيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة مقابلات عادية، ومقابلات جماعية (focus group discussions) لعينة الدراسة، والتي قسمها الباحث للمجموعات التالية: مدراء مراكز، ومدربين، وطلاب من مراكز مختلفة.

وكانت النتائج كما يلي:

- فترة التدريب في البرامج الحرة محدودة، ولا تكفي لتعلم المهارات الضرورية.
- المتدربون في البرامج الحرة متفاوتون في القدرات الفردية بشكل كبير.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- زيادة التنسيق بين التدريب المهني الحكومي، والمؤسسات الأخرى.
- الاهتمام بتطوير بيئة التدريب المهني، و معايير الالتحاق ببرامج التدريب المختلفة.

2.3 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الجودة في المشاريع الإنشائية:

أولاً: الدراسات الفلسطينية

1- دراسة (سياج ، 2015) بعنوان:

"التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في فلسطين"

تهدف الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للجودة و تسليط الضوء على المشاكل، و العقبات الرئيسية التي تواجه شركات البناء في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، و تحديد عوامل النجاح اللازمة لتنفيذها في قطاع الانشاءات في فلسطين.

و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة لجمع البيانات، و مجتمع الدراسة يتكون من أفراد من شركات الإنشاءات في المدن الرئيسية في فلسطين، و قد تم اختيار عينة عشوائياً مكونة من 174 شخص من شركات الانشاءات للحصول على آرائهم حول المشاكل، و أهم العوامل التي تؤثر على الجودة.

وكانت أهم نتائج الدراسة التالية:

- فهم الجودة و تطبيق نظم الجودة ليست كافية كما أن الوضع الحالي للجودة في قطاع الإنشاءات في فلسطين بحاجة إلى مزيد من الاهتمام، و الدراسات.
- ترسية المناقصة على أساس أقل الأسعار ، و نقص الخبرة في نظام إدارة الجودة ، و نقص التعليم، و التدريب ، و قلة وعي المالك بأهمية الجودة.

أهم توصيات الباحثة:

- الحاجة إلى رفع الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة بعمل ورش عمل و دورات تدريبية في هذا المجال.
- ضرورة تبني نظام الجودة في شركات المقاولات، و المكاتب الهندسية، و ذلك باستخدام النموذج المطور كأداة لقياس الجودة، و تحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض درجة الجودة، و تحسينه.

2- دراسة (منصور ، 2015) بعنوان:

" الارتقاء بإدارة الموارد البشرية لزيادة الاستدامة في مشاريع التشييد في قطاع غزة"

تهدف الدراسة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية لزيادة استدامة صناعة التشييد من خلال بحث مدى تطبيق نظم الحوافز، وإدارة الجودة الشاملة، والقوانين، والتشريعات، والتدريب، والتعليم، والسلامة، إضافة إلى التعرف على بيئة العمل، وطبيعة العلاقة بين أرباب العمل، والعاملين.

و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة لجمع البيانات، و مجتمع الدراسة يتكون من شركات المقاولات تصنيف درجة أولى، و المكاتب الاستشارية في قطاع البناء، والتشييد، و قد تم اختيار عينة عشوائياً مكونة من 128 شخص من مدراء المشاريع، والمهندسين.

وكانت أهم نتائج الدراسة التالية:

- وأظهرت النتائج أن المهندسين غير راضين وظيفياً، كما أن العديد منهم لديهم الرغبة على ترك صناعة البناء، والتشييد في قطاع غزة، وذلك لافتقارهم إلى الأمن الوظيفي، و الأنظمة المهمة؛ كالحوافز، التدريب، المراقبة و التقييم.
- كما أوضحت النتائج أن أرباب العمل يمارسون إدارة الجودة الشاملة بطريقة عشوائية، وليست إجراءات منهجية.

أهم توصيات الباحث:

- يجب بناء، وتطوير أنظمة مكتوبة فعالة وذات كفاءة خاصة بالحوافز، والتدريب، والتوظيف، وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاستدامة في البناء.
- أيضاً أهمية تعزيز دور الموارد البشرية في المشاركة، و التخطيط، و اتخاذ القرارات، والتنافس، والشفافية، و العدالة، وتطوير المجتمع، و الحفاظ على الموارد.
- إضافة إلى تعزيز دور الجهات المعنية في صناعة التشييد في الرقابة، والتحكم من خلال سن وتطبيق القوانين، والأنظمة التي تحكم العمل الهندسي.

3- دراسة (العمrani، 2015) بعنوان:

"تأثير المانح على جودة المشاريع الإنشائية في قطاع غزة من وجهة نظر المستفيد"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المانح على جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة من وجهة نظر المستفيد .

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على دراسة المواضيع ذات العلاقة بتأثير المانح على المستويات المختلفة للجودة، و الإنشاءات، بناء على الدراسات السابقة، و وجهات نظر الخبراء المختصين بموضوع المانح، و الجودة ثم اعتماد استبانة تشمل العوامل المختلفة المتعلقة بالموضوع، و وزعت على العينة المستهدفة من الأقسام المختلفة في القطاعين الحكومي، و الخاص.

أظهرت النتائج:

- أن التأثير العميق الذي يلعبه المانح على المستوى الاقتصادي، و تأثير علاقة بالأطراف الأخرى للمشروع الإنشائي على الجودة، و أظهرت النتائج كذلك النزعة لدى المانح في اهتمامه بخطط مشاريع الأمد القصير ذات الطابع الإغاثي العاجل كتقليل نسبة البطالة بدلاً من الاهتمام بخطط مشاريع طويلة الأمد كإعادة الهيكلة الإدارية، و المالية للمؤسسات الفلسطينية.

توصي الدراسة:

- المسؤولين المباشرين تعني تنفيذ المشاريع في مراحلها المختلفة بزيادة جهودهم، واهتمامهم لجعل جودة المشاريع الإنشائية، وبما يتبعه من اقتصاد في ازدهار و تعظيم.

4-دراسة (راشد ، 2014) بعنوان:

" إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية"

تهدف الدراسة إلى دراسة تنفيذ إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية؛ حيث يعتبر قطاع الإنشاءات، و التشييد كقطاع حيوي في اقتصاد اليوم؛ و ذلك بسبب التطور في هذا القطاع في العالم بصورة عامة و الضفة الغربية بصورة خاصة.

و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم توزيع (300) استبانة على شركات المقاولات المسجلة في اتحاد المقاولين الفلسطينيين؛ و ذلك لاستقصاء آرائهم عن أهم عوامل نجاح تطبيق نظام الجودة في المنطقة؛ و أهم المعوقات.

أهم النتائج :

- أشارت النتائج إلى أنه بالرغم من إدراك الشركات لأهمية نظام الجودة إلا أن إدراكهم لمفهوم نظام الجودة لا يتجاوز الإجراءات التصحيحية بعد حدوث الأخطاء، لكنهم لم يصلوا بعد لمرحلة الإجراءات الوقائية، و التي تمنع وقوع الخطأ حتى قبل حدوثه.

- أشارت نتائج الاستبانة أهمية تطبيق نظام الجودة في المشاريع الإنشائية يعود على الشركة إلى استمرار تحسين الأداء بشكل متواصل، تحسين صورة الشركة، و رفع مكانتها في السوق، و وصولها لكونها منافساً قوياً في سوق الإنشاءات، الوصول و الحفاظ على الميزة التنافسية في سوق الإنشاءات تعتبر من أهم فوائد تطبيق هذا النظام.

وقد توصل الباحث إلى تطوير إطار عمل ليسهل، و يحقق نظام جودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية.

5-دراسة (المصري، 2014) بعنوان:

"تأثير الأخلاقيات المهنية على الجودة في الصناعات الانشائية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين الأخلاقيات المهنية، والجودة في صناعة التشييد في قطاع غزة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكونة من جزئين، الجزء الأول أعد لدراسة مدى تطبيق المبادئ الأخلاقيات المهنية في شركات قطاع غزة، أما الجزء الثاني فأعد لدراسة الجوانب المتعلقة بالجودة. وقد تم عمل عينة استطلاع للاستبيان ثم تطبيقه على 114 شركة مقاولات في قطاع غزة، وقد استخدم البرنامج الإحصائي SPSS و Sheets Excel في معالجة البيانات.

وقد خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- أهم العوامل المتعلقة بالجودة تحسين العلاقة مع الزبائن، و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، و تشجيع تطوير العاملين، ومساندتهم لإطلاق كامل إمكانياتهم، ومهاراتهم، و أن القيادة أحد أهم العناصر المؤثرة على إدارة الجودة، و رصد التقدم المحرز في المشروع، وأخيراً أن يكون القائد ذي خبرة، وكفاءة عالية.

و من أهم توصيات الدراسة:

- إعداد برامج تدريبية في مجالات أخلاقيات الوظيفية، وإلزام الموظفين العاميين بها بما يؤدي إلى إيجاد الخبرات اللازمة للارتقاء بالوظيفة، والحد من أسباب، ومظاهر الفساد كما، وتزويد جودة المنتجات.
- تعزيز مبدأ الموضوعي، والنزاهة في المشاريع، و التركيز أكثر في اختيار قيادة، و طاقم ذي خبرة ، وكفاءة عالية تتلاءم مع احتياجات المشروع بجانب السمعة، والأخلاقيات الجيدة للحصول على الجودة المطلوبة.

6-دراسة (الجعبري وآخرون، 2014) بعنوان:

"نحو تحسين جودة قطاع الاتصالات في فلسطين - دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فهم، وإدراك، ودعم القيادات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام فريق البحث ببناء استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات؛ بحيث يتكون مجتمع الدراسة من (3400) موظفاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (3400) موظفاً، وتألفت العينة من (320) موظفاً، اختيرت بطريقة عشوائية.

وقد خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- هناك فهم، وإدراك جيد، ودعم من قبل القيادات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة.
- تتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية .
- ساهمت إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في تحسين الأداء، وتقليل حجم الشكاوى ، وزيادة مستوى رضا المراجعين، وتمكين الشركة من اكتشاف الأخطاء .
- يجد العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية أن أبرز معوقات تحسين الجودة الشاملة عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء .
- كان هناك فروق في اتجاهات القيادات الإدارية نحو تحسين الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وفقاً للمتغيرات الشخصية الخاصة بالعاملين.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة زيادة اهتمام الشركة بتطوير مناخ العمل، ومشاركة العاملين، والتركيز على العمل الجماعي لتحسين العمل.
- ضرورة الاستمرار في تحسين الخدمة، وقياس مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.
- ضرورة تطوير كادر العمل بزيادة الدورات التدريبية لتطوير مهارات العاملين.

7- دراسة (الكحلوت، 2013) بعنوان:

"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف إلى درجة اختلاف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة باختلاف العمر، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة، وموقع العمل.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بهدف تحليل الظاهرة، واشتمل مجتمع الدراسة العاملين بوزارة النقل والمواصلات بكافة اداراتها ودوائرها عدا موظفي الفئة الخامسة (الفنيين، والمراسلين، والسائقين)، والمقدر عددهم 117 موظفاً، ولصغر المجتمع الاصلي فإن الدراسة استخدمت أسلوب المسح الشامل في الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك عبر توزيع استبانة محكمة على مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة ما يلي:

- لا تدعم المبادئ التالية (الإدارة العليا، اتخاذ القرارات، المشاركة، والدافعية، التحسين الشامل، التدريب والتطوير، التركيز على المستفيدين) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل، والمواصلات.
- تدعم المبادئ التالية (الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية، فرق العمل والعمل الجماعي، أهداف الوزارة والعاملين) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل، والمواصلات.

وأوصت الدراسة:

- بزيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقها للعاملين، وخصوصاً الإدارة العليا.
- كذلك وضع آلية واضحة لاتخاذ القرارات تشارك فيها جموع العاملين.
- كما نبهت لضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في وزارة المواصلات في قطاع غزة، بمنهج تطبيق إدارة الجودة، من خلال عقد دورات تدريبية لبيان دورها في تحسين الأداء المؤسسي، كذلك التركيز على المستفيد كهدف أساسي من أهداف إدارة الجودة الشاملة.

8- دراسة (العالول، 2011) بعنوان:

"قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى "قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة؛ وذلك استناداً إلى نظرية الفجوة باستخدام نموذج القياس SERVQUAL

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض؛ حيث بلغ مجتمع الدراسة حوالي 700000 مشترك واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع 800 استبانة على عينة الدراسة وقد تم الحصول على 672 استبانة صالحة بنسبة استرداد 84%.

نتائج الدراسة:

- خلصت الدراسة إلى أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات الفعلية إيجابياً، وجيداً إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، و مما يعني أن هناك فرصاً لتحسين، وتطوير جودة الخدمات المقدمة من الشركة.
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الزبائن يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد جودة الشبكة يليه الأبعاد التالية على الترتيب (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، والتعاطف، و الاستجابة، و الأمان).
- كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروقات في الاستجابة تعزى إلى عوامل الديموغرافية بدرجات متفاوتة حول الجودة المدركة من قبل الزبائن للخدمات التي تقدمها شركة جوال تعزى الى (طبيعة العمل، الدخل، العمر، مكان الإقامة، المؤهل العلمي، الجنس) على الترتيب.

أهم التوصيات:

- العمل على إيجاد الحلول الفورية لمعالجة تدني مستوى الشبكة، ومحطات الإرسال التابعة لشركة جوال، وكذلك توضيح، و إعلام الزبائن بالمعوقات، والتحديات التي تواجه شركة جوال في ظل الحصار الخانق على عالم محافظات قطاع غزة.

9-دراسة (الطيب، 2008) بعنوان:

"عوامل النجاح الحاسمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاريع التشييد في مدينة غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المراحل المختلفة للمشاريع في قطاع غزة سواء في مرحلة التخطيط، أو التصميم، أو التنفيذ، و اعتماداً على العوامل الحاسمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة تم تطوير نموذج محوسب يساعد المنظمة في تحديد مواطن القوة والضعف بالنسبة لكيفية استخدام أساليب إدارة الجودة.

تم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، حيث أن الاستبيان يحتوي على ثمانية عوامل رئيسية متضمنة ل 81 عاملاً فرعياً، تم تحديدها من خلال استعراض واسع النطاق للمراجع، و الأبحاث، والنظريات، والنماذج ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة، و استشارة الخبراء في هذا المجال.

نتائج الدراسة:

- تشير بوضوح الى أن هناك سبعة عوامل حاسمة للنجاح تتضمن 38 عنصراً من العناصر الفرعية الحاسمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمات في قطاع غزة بشكل ناجح.

أهم توصيات الدراسة:

- يوصي بتحديد عوامل النجاح المهمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل باستخدام نظرية AHP، و أنه بسبب استخدام الاستبانة التقليدية تسبب في نتائج تكون غير واضحة.
- توصي الدراسة الحكومة بإنشاء مستودع جديد في قطاع غزة لتخزين مواد البناء المطلوبة، و هذا الاقتراح يمثل حلاً جزئياً لمسألة إغلاق الحدود.

ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة (حسين ، 2015) بعنوان:

"واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة التشييد في السودان"

تهدف الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة التشييد في السودان ،وتقييم هذا الواقع من خلال العوامل التي تؤثر على تطبيقها في الشركات، والمؤسسات التي تعنى بصناعة التشييد، كما تناولت العلاقات بين الجودة، والمعايير.

و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (100) استبانة على الأفراد العاملين بالصناعة التشييد من مهندسين، و إداريين، وموردين.

نتائج الدراسة:

- لا وجود للغاية، والهدف من الناحية العملية كونها تقتصر إلى المعلومات، و التدريب في هذا المجال.
- أيضاً أظهرت أن ال هيكل التنظيمي الإداري تقليدي، و غير متطور، وبأن الوصف الوظيفي لكثير من الإدارات، والأقسام غير واضح.

أهم توصيات الباحث:

- من الضروري رفع ثقافة المعرفة المتعلقة بجودة، وأهمية استخدام برامج الكمبيوتر في إدارة أعمال المشاريع الهندسية، اقتراح الخطط الاستراتيجية، ضرورة التقيد الكامل بالشروط، والمواصفات الفنية لأي مشروع، و الاهتمام بألعاب المشرف، والأجور في العموم لكل العاملين في المجال.

2- دراسة (جاسم، 2015) بعنوان:

"تقييم إدارة جودة التصاميم الهندسية لمشاريع محافظة ديالى باعتماد تقنية التقييم

النسبية المتعددة المعايير المعقدة(COPRAS)"

تهدف الدراسة إلى تطوير جودة التصاميم الهندسية للمشاريع الإنشائية في محافظة ديالى من خلال التحليل الكامل لإدارة جودة التصاميم الهندسية بكل عناصرها ومن ثم استخدام هذه العناصر كمدخلات لتقنية التقييم النسبية المتعددة المعايير المعقدة .

منهج الدراسة: تم جمع البيانات الخاصة به من الأدبيات التي تناولت موضوعي إدارة جودة التصاميم الهندسية ، وطريقة التقييم النسبية المتعددة المعايير المعقدة، و من المقابلات الشخصية من ذوي الاختصاص من المصممين، والاستشاريين لهذه المشاريع .

أظهرت نتائج:

- تحليل البيانات الفراد العينة، ومن ثم طريقة ترتيب النظام الوسطية (ROC) ، والمميزة في تطبيقها أن معايير السيطرة على مخرجات التصميم، الهيكل التنظيمي، وفرق إعداد التصاميم، ضبط مدخلات التصميم، والتخطيط للتصميم، هي أكثر المعايير أهمية لإجراء المقارنات الثنائية بين المشاريع وأنها محور السيطرة على مخرجات التصميم، وفرق إعداد التصاميم، والهيكل التنظيمي هي أكثر أهمية من بقية المعايير في المشاريع.

أوصت الدراسة:

- إلى الإسراع في تطبيق تقنيات اتخاذ القرار المتعدد المعايير في تقييم المشاريع إضافة إلى الإسراع في تطبيق النظم المقترحة من قبل الباحثة لإدارة جودة التصاميم الهندسية لمساعدة المهندسين على التطبيق الأمثل لهذه الإدارة.

3-دراسة (عثمان، 2014) بعنوان:

"تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الإنشائية بالسودان"

يهدف هذا البحث الي دراسة واقع إدارة الجودة في شركات التشييد في السودان، وتقييم هذا الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية، وفي ضوء الأسس العلمية لإدارة الجودة في صناعة التشييد، وذلك للوصول إلي مجموعة من المقترحات، والتوصيات التي تهدف إلى الارتقاء بهذه الصناعة إلى مستوى أفضل. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل من خلال إعداد استبيان شارك فيه 31 شركة من مختلف الشركات في صناعة التشييد في السودان.

أهم النتائج:

كان نتائج الاستبانة للشركات توضح ضعف في مرحلة التصميم؛ حيث أن 43,1 % من الشركات كانت لا تقوم بتطبيق هذه المرحلة بصورة جيدة إضافة الي ضعف في مرحلة التخطيط؛ حيث أن 41,1% من الشركات كانت لا تقوم بتطبيق بنود المواصفة هذه المرحلة هناك خلل في تطبيق المواصفة في مرحلة تحليل البيانات؛ حيث كانت نسبة الشركات 56,2 % ، ونقص في تطبيق المواصفة في مرحله السلامة؛ حيث يوجد عدم اهتمام واضحاً، حيث ان 70,1 % من الشركات كانت لا تقوم بتطبيق بنود المواصفة .

أهم التوصيات علي النحو التالي :

- السيطرة علي العمليات في مشاريع التشييد.
- تقوم الشركات بإعداد كوادر متخصصة لمتابعة تطبيق مواصفات إدارة الجودة الشاملة في الشركات بعد إدخالهم بدورات تدريبية متخصصة بالجودة .
- توعية العاملين في تطبيق برنامج الجودة كل حسب تخصصه، وذلك للنهوض بواقع الحال في الشركات نحو جودة افضل، وتقليل تكاليف العمل، وإصلاح للعيوب إن وجدت.

4- دراسة (الكبيجي وأبو عواد، 2013) بعنوان:

"قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي وصلت إليه الشركات الصناعية المساهمة في البيئة الأردنية، كما هدفت إلى البحث؛ فيما إذا كان لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الأداء المالي للشركة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل للمجتمع الإحصائي للدراسة المتمثل بالشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية كافة، وعبر توزيع الاستبانات على الشركات التي ادعت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي بلغ عددها 25 شركة، أما بالنسبة للأداء المالي، فقد تم الحصول على مؤشرات من بورصة عمان، ومركز إيداع الأوراق المالية للفترة الممتدة من العام 2005 إلى العام 2009.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبيان ملامح تركيبة مجتمع الدراسة، وتحليلها.

أهم النتائج:

- وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

أهم التوصيات:

- كما أوصت الدراسة إدارات الشركات بضرورة تبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، والالتزام بأبعاده بدرجة عالية؛ لأن تحسين الجودة يضمن الاستغلال، والاستخدام الأمثل لطاقت القوى العاملة

، والآلات والمواد، مما يعني خفض التكاليف، والذي ينعكس حتماً على تحسين الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل.

5-دراسة (عبد العال، 2010) بعنوان:

"إدارة الجودة، ودورها في بناء الشركات" (السعودية)

هدفت التعرف إلى دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام، والخاص، والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة للجودة، وكذلك تناول بعض المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تمثلت العينة في مجموعة من المؤسسات الفردية ، والشركات الصغيرة، والكبيرة، والقطاعات الحكومية الصناعية، والإنتاجية، والخدماتية، وكذلك منظمات صحية، وتعليمية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (39) مؤسسة لإجراء الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- أن دعم و تبني الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة وأن عدم إنشاء إدارة متخصصة للجودة وتخصيص ميزانية خاصة بها هي العائق الأكبر لتطبيقها .
 - وأن التدريب لتغيير ثقافة المنظمة ومواجهة الاحتياجات مطلب أساسي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة.
- أوصت الدراسة: بضرورة تبني الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة وكذلك إنشاء إدارة متخصصة في الجودة وتخصيص ميزانية خاصة بها وتدريب العاملين على مبدأ الجودة.

6-دراسة (عمران، 2010) بعنوان:

"بناء نظام لتقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمشاريع الأبنية المدرسية في العراق"

تهدف الدراسة: إلى بناء نظام لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في تنفيذ الأبنية المدرسية مع وضع الحلول المناسبة لمديريات الأبنية المدرسية لغرض متطلبات الجودة الشاملة.

توصلت الدراسة:

- إلى عدم وجود نظام لتقويم إدارة الجودة الشاملة للمباني المدرسية في العراق، و إن ظهور تطبيق بعض فقرات ادارة الجودة الشاملة ضمن البحث يرجع الى كفاءة بعض الادارات وما تلتزم به من قوانين.

أهم توصيات الدراسة:

- يدعو الى استكمال تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بكافة فقراتها، و إن تطبيق هذا النظام على شركات المقاولات، ومديريات المباني المدرسية يصبح معياراً لمدى التزامها تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة .
- تم وضع برنامج يحاكي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمختلف المحاور، ومن خلاله يمكن الاستفادة من تطبيق هذا البرنامج على شركات المقاولات، ومديريات المباني المدرسية.

7- دراسة (صالح، وآخرون ، 2006) بعنوان:

"إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية"

تهدف الدراسة إلى دراسة واقع إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية ،وتقييم هذا الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية، وفي ضوء الأسس العلمية لإدارة الجودة في صناعة التشييد، وذلك للوصول إلى مجموعة من المقترحات، والتوصيات التي تهدف إلى الارتقاء بهذه الصناعة.

تم القيام بذلك من خلال إعداد مسح للنظم، والمواصفات الخاصة بصناعة التشييد في سورية، ومن خلال إجراء استبيان شارك فيه (77) شخصاً من العاملين في صناعة التشييد السورية.

أهم النتائج:

- واتضح من البحث أن إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية تعاني من بعض أوجه الخلل ، والقصور، وقدم البحث بعض الحلول، والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تجنب بعض مشاكل إدارة الجودة في هذه الصناعة.

أهم التوصيات:

- التأكيد على تنفيذ المراحل الأساسية لمشروع التشييد بشكل سليم.
- الاهتمام بإعداد الدراسة للمشروع سواءً الأولية، أو التفصيلية، وضرورة تدقيقها من قبل جهة أخرى.
- ضرورة تطبيق رقابة كافية من قبل الجهات المشرفة في أثناء التنفيذ، وإجراء جميع الاختبارات الممكنة ، وذلك لضمان مستوى جيد للتنفيذ.

8-دراسة (خالد ، 2005) بعنوان:

"تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تحسين الجودة في مشاريع شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع الإنشائية فيها بوصفهم أصحاب الدور الميداني في عملية التنفيذ الفعلي. شملت الدراسة الميدانية شركات المقاولات الإنشائية في وزارة الإعمار، و الإسكان كافة، يبلغ عددها 13 شركة عامة وتم توزيع استبانة، و أخذ آراء مدراء المشاريع الإنشائية في أهم العوامل المؤثرة في تحسين الجودة في مشاريع شركات المقاولات الحكومية.

أهم استنتاجات و توصيات الدراسة:

- إجماع آراء مديري المشاريع في تشخيص العوامل التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية عاجلة من أجل تحسين الجودة؛ وذلك بالتركيز على العوامل ذات التأثير الأكبر، و في مقدمتها موضوع الأجور، و الحوافز، و الصلاحيات، و زيادة الاطلاع، و التدريب.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1-دراسة واندي (Wanderi،2015) بعنوان:

"العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا: حالة شركة البناء العادلة"

هدفت تحديد العوامل التي تؤثر على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا، والتحقق من مدى تأثير العوامل : (الإدارة العليا، تدريب الموظفين، الثقافة التنظيمية، والاتصالات) على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قام بتوزيع استبانة على عينة من موظفين شركات البناء في رواندا.

أهم النتائج:

- إلى أن (التزام، ودعم الإدارة العليا، تدريب الموظفين، والثقافة التنظيمية، والاتصالات) هي العوامل الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا.

أهم التوصيات:

- أنه يجب على مديري الجودة، و الإدارة العليا تطوير نظم اتصالات ملائمة، وفعالة، ومرنة تسمح التدفق الحر للمعلومات على جميع المستويات في المنظمة، وكذلك إجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف العلاقة بين هذه العوامل، و الأداء التنظيمي، ورضا العملاء، وغيرها من المتغيرات.

2- دراسة (Ngambi, 2015) بعنوان:

"أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للشركات الصناعية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للشركات الصناعية في جمهورية الكاميرون، و تمثلت أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا، و التحسين المستمر للعمليات ، مشاركة العاملين، و تدريبهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية تتكون من 30 شركة من 100 موظفاً.

وأهم نتائج الدراسة: أن التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، و التحسين المستمر للعمليات كان مرتفعاً، و يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للشركات بينما مشاركة العاملين، و تدريبهم كان منخفضاً. و توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي كان أهمها: ضرورة الاهتمام بالعاملين، و إشراكهم بقرارات، و إجراءات الشركة، إعطاء العاملين دورات تدريبية بكافة أقسام الشركة لزيادة الوعي بمفاهيم، و ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة اسين (Esin, 2014) بعنوان:

"آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا"

هدفت دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأداء الشركات في تركيا، وكذلك التحقق من آثار ممارسة إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة؛ و كذلك الأسباب، والعوائق التي تواجه ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتوزيع ما عدده (242) استبياناً على عينة الدراسة ، والتي أختيرت من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية.

أهم النتائج:

أن أهم المعوقات هي قلة الوعي عند العاملين، وعدم التزامهم، وكذلك هيكل الشركة غير مناسب، وعدم وجود موارد ، وأظهرت بأن التدريب الناجح، والمعرفة الجيدة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، يؤثر على الأداء التشغيلي وأداء الموظفين .

أهم التوصيات:

بضرورة استمرار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وضرورة مشاركة العاملين، وتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز هيكل الشركة، وتوفير الموارد اللازمة للتغلب على الحواجز التي تحول دون التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

4- دراسة (ORUMA, 2014) بعنوان:

" العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في كينيا : حالة من مقاطعة

ناكورو"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في كينيا مقاطعة ناكورو. وكانت عينة الدراسة عشوائية - طبقية تتكون من 15 شركة من 80 موظف إداري، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة المستخدمة بالدراسة كانت التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وتدريبهم و الاتصالات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و قد تم جمع البيانات الأولية للدراسة باستخدام الاستبيانات، و استخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة لتحديد شركات البناء.

و أهم نتائج الدراسة:

- أن التزام الإدارة العليا هو عامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و نال هذا البعد على مستوى اهتمام مرتفع، و أن مستوى الاهتمام بمشاركة العاملين و تدريبهم كان منخفضاً.
- و بالإضافة إلى ذلك، خلصت الدراسة إلى أن الاتصالات هي عامل مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و أهم توصيات الدراسة:

- أن على الإدارة العليا أن تلتزم في توفير الموارد الأساسية اللازمة في إدارة الجودة، و توصي الدراسة أن تدريب المنظمات موظفيها على مبادرات إدارة الجودة.
- و توصي أيضاً أن تجرى التدريبات على جميع المستويات في المنظمة، و أن تعمل المنظمات على تطوير الهرمية، و الثقافة التنموية، و العقلانية، و ذلك لتعزيز إدارة الجودة الشاملة.

5-دراسة (Nielsen, 2013) بعنوان: "

"أثر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تجريبية على الشركات الصناعية المتوسطة، والصغيرة في الدنمارك"

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم، و التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تدريب العاملين، إدارة الموردين) وتقييم أثرها على الأداء التنظيمي من الشركات الدنماركية الصغيرة، و المتوسطة الحجم العاملة في قطاع الصناعة، و لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام منهج الوصف التحليلي، و تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبيانات، وزعت على عينة عشوائية طبقية تتكون من 330 شركة صناعية دنماركية الصغيرة، و المتوسطة الحجم، أي 330 موظفاً.

و أهم النتائج: أن الشركات الدنماركية الصغيرة، و المتوسطة الحجم العاملة في قطاع الصناعة تهتم، و تلتزم إدارتها العليا بإدارة الجودة الشاملة، و بالتحسين المستمر للعمليات، و تهتم برضا الزبائن، و احتياجاتهم، بينما كان مستوى الاهتمام بتدريب العاملين منخفضاً.

و أهم توصيات الدراسة: توصي الدراسة الشركات الدنماركية الصغيرة، و المتوسطة الحجم بتدريب العاملين ، و نشر ثقافة الجودة، و إجراء البحوث في تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الدنماركية.

6-دراسة (Kalra, 2013) بعنوان:

"عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في صناعة السيارات الهندية (NCR)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الجودة الشاملة في صناعة السيارات الهندية، بهدف المساهمة في إقناع المدراء بالحد من محددات إدارة الجودة الشاملة، وصولاً لتحسين الجودة ، و تحسين الأداء في صناعة السيارات الهندية، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة وعي مصنعي السيارات، و الموردين، و المقاولين، بممارسات إدارة الجودة الشاملة في صناعة السيارات الهندية، و كانت أبعاد إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في الدراسة: التخطيط الاستراتيجي، دعم و التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، و بهدف تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات الأساسية في هذه الدراسة باستخدام الاستبيانات، و كانت عينة عشوائية طبقية على 200 موظف في شركات صناعة السيارات الهندية.

و أهم نتائج الدراسة: أن دعم و التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة كان بدرجة مرتفعة كأهم محددات إدارة الجودة الشاملة عدم مواكبة التغيرات الاقتصادية، مقاومة التغيير في المؤسسة، عدم تناسب التخطيط الاستراتيجي مع قوة المنظمة، عدم معاملة الموردين كشركاء، عدم الاستماع للزبائن، كما كشفت النتائج أنه

على الرغم من نقاط الضعف المذكورة، إلا أن إدارة الجودة الشاملة في صناعة السيارات الهندية في تحسن مستمر.

و أهم توصيات الدراسة: ضرورة الاهتمام بنتائج الدراسة في تفعيل الوعي بالجودة الشاملة لدى الشركات الهندية لصناعة، و تجارة السيارات.

7- دراسة باني (Bani،2012) بعنوان:

"تقييم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع البناء، والتشييد في المملكة المتحدة و الأردن"
هدفت التحقيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الانشاءات في الأردن والمملكة المتحدة، وتحديد عوامل النجاح الحاسمة للتنفيذ الناجح، وبالإضافة إلى ذلك تحديد فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والعقبات الرئيسية، وتحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية، وكذلك فهم الأسباب وراء انخفاض مستوى القدرة التنافسية لمشركات الأردنية ضد شركات المقاولات الدولية العاملة في الأردن، والتحقيق في السبب وراء انخفاض مفاجئ في مقياس الجودة في صناعة البناء الأردنية.
استخدم الباحث المنهج المقارن بين شركات المقاولات الأردنية، والبريطانية.

أهم النتائج:

- أن الوقت والتكلفة جنباً إلى جنب مع عدم تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وعدم التعليم، والتدريب الشامل والمستمر تعمل على فشل الجودة في شركات المقاولات الأردنية، والتي بدورها تعمل على استياء العملاء من السمعة السيئة.
- وكذلك اعتبار الشركات الأردنية، و فهمها الخاطئ لتطبيق الجودة الشاملة أنه يعمل على تكاليف إضافية للشركات، أما في المملكة المتحدة فقد بينت النتائج أن نظام إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء يعمل على حل مشاكل الجودة.

أهم التوصيات:

- بضرورة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تغيير السلوك الإداري، لتحريك المنظمات نحو ثقافة الجودة الشاملة التي تركز على الجودة، و استراتيجية رئيسية لإرضاء العملاء.
- يجب على شركات البناء الأردنية أن تتبنى استراتيجية التركيز على العملاء بدلاً من استراتيجية التركيز على الأرباح.
- بضرورة تغيير الثقافة في شركات الأردن دون تغيير في القيم، و المعتقدات لمواكبة المستجدات للمحافظة على الحصة السوقية.

8-دراسة رجا (Raja،2011) بعنوان:

"تقييم تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال: دراسة على المنشآت الصناعية في باكستان"

هدفت دراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال في شركات التصنيع في باكستان، وكذلك شرح تأثير مستويات مختلفة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال من حيث الأداء المالي، وجودة المنتج، ورضا العملاء.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على (65) موظف من الإداريين (مديرو الضمان، والمديرين التنفيذيين).

توصلت الدراسة:

- أن إدارة الجودة الشاملة يتم تنفيذها في المستويات الثلاثة الأولى أي (مراقبة الجودة، وضمان الجودة، والتحسين المستمر) في شركات مختارة أون التزام، ودعم الإدارة العليا هو المتغير الأكثر أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أوصت الدراسة:

- بضرورة دعم الإدارة العليا في جهودها المستمر لإدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لتعزيز كفاءة، و قدرات العاملين لديها، فضلاً عن الأولويات الاستراتيجية الأخرى لكسب الميزة التنافسية.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث فيما سبق عدد من الدراسات الفلسطينية، والعربية، والأجنبية ذات العلاقة المباشرة، وغير مباشرة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي أعانت الباحث في إثراء بحثه واستعان بالمعلومات الموجودة بها، خلال إعدادة للخطة وأيضاً سوف تساعد على إعدادة للإطار النظري للدراسة، وفيما يلي ملخص لأهم تعليقات الباحث على تلك الدراسات السابقة:

أبرزت الدراسات السابقة أهمية التدريب المهني، وضرورة تطوير مؤسسات التدريب المهني لتواكب التطورات التكنولوجية في سوق العمل من أجل تحقيق جودة المنتج من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني، كما لاحظ الباحث أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات العامة، أو الخاصة التعليمية منها، أو الصناعية، أو الخدماتية، قد أظهرت الأثر الإيجابي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقاتها، و تطبيق نظام الجودة في المشاريع الإنشائية حيث يعود ذلك على الشركة إلى استمرار تحسين الأداء بشكل متواصل، من خلال التدريب المهني لمواكبة التطورات في حقل العمل، و التعرف على المهارات، و المعارف الجديدة.

ولقد توصلت الدراسة السابقة إلى مجموعة من النتائج، سوف تعين الباحث في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تطوير أداة الدراسة التي سوف تستخدم في جمع المعلومات، وتم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتوضيح أوجه الاستفادة مع عرض ما تتميز به الدراسة الحالية.

1.3.3 أوجه الاتفاق:

اتفقت الدراسات السابقة على ما يلي:

من حيث الأهداف: وجد الباحث أن هنالك اتفاق بين الدراسة الحالية، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت التدريب المهني، حيث أكدت جميعها على أهمية التدريب المهني للتنمية الاقتصادية، وخلق فرص عمل، و بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة المشاريع الإنشائية أكدت على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الإنشائية، حيث يعود ذلك على الشركة إلى استمرار تحسين الأداء بشكل متواصل.

من حيث المنهج المستخدم: اتفقت أغلب الدراسات بشكل عام على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (سكر، 2012) اعتمدت أسلوب الكمي العميق باستخدام نماذج الانحدار البسيط والمتعدد،

دراسة (التميمي، 2009) & دراسة (Polesd,2010) & دراسة (Bani، 2012) اعتمدا أسلوب المنهج المتكامل بالمقارنة مع دراسات أخرى.

من حيث أدوات الدراسة: اتفقت جميع الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية.

2.3.3 أوجه الاختلاف:

من حيث الأهداف:

اختلفت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة خاصة المحلية منها التي تناولت التدريب المهني، حيث أنها لم تتطرق إلى دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع بكافة أشكالها، و بالأخص المشاريع الإنشائية؛ ففي حين أنها ركزت على أهمية جودة المخرج ومواءمته مع سوق العمل المحلي . اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، حيث أن أغلبها بحثت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، والخدماتية، والتعليمية، و الوزارات، وهنا يكمن الاختلاف؛ حيث تميز الدراسة الحالية دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمشاريع الإنشائية في شركات المقاولات. **من حيث مجتمع و عينة الدراسة:** ظهرت اختلاف واضح بين الدراسات السابقة في هذا الجانب، فقد استهدفت بعض الدراسات المؤسسات الأهلية، و بعضها استهدفت المؤسسات الربحية، ومنها من استهدفت مؤسسات حكومية.

من حيث الموضوع: تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع التدريب المهني، وتناولت مجموعة أخرى موضوع جودة المشاريع الإنشائية، و لم تربط الدراسات السابقة بين التدريب المهني، و جودة المشاريع الإنشائية.

3.3.3 أوجه الاستفادة:

- تكوين فكرة أعمق، و أوسع عن موضوع الدراسة، من حيث الإطار النظري، و المفاهيم، و المنهج المستخدم، و أسلوب تحديد المجتمع، و اختيار عينة الدراسة.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة بوضوح.
- المساعدة في تطوير أداة الدراسة.
- المساعدة في تحديد متغيرات الدراسة.
- المساعدة في تحليل، و تفسير النتائج، و التوصيات.
- الاطلاع على تجارب الآخرين محلياً، و عربياً، و عالمياً.

4.3.3 أوجه التميز:

- تمثل الدراسة في حدود علم الباحث أول جهد ميداني، لقياس دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.
- يتميز مجتمع الدراسة بأنه مكون من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في شركات المقاولات الإنشائية بقطاع غزة.
- تميزت هذه الدراسة في أنها تبحث سبل تعزيز التدريب المهني للعاملين في شركات المقاولات لتحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة، و أيضاً تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات بقطاع غزة.

4.3 الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة و الاطلاع على أدبيات هذه الدراسة (دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة) يمكن تلخيص الفجوة البحثية موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (1.3): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع التدريب المهني، وتناولت مجموعة أخرى موضوع جودة المشاريع الإنشائية.	عدم ربط الدراسات السابقة بين موضوعي التدريب المهني و جودة المشاريع الإنشائية.	تربط الدراسة الحالية بين موضوعي التدريب المهني و جودة المشاريع الإنشائية.
استهدفت الدراسات السابقة الفئات التالية: (موظفين في مراكز التدريب المهني، متخريجي وطلاب مراكز التدريب المهني، عاملين في شركات المقاولات الإنشائية، عاملين في مكاتب استشارية هندسية، عاملين في شركات الصناعية).	تنوع الفئات المستهدفة في الدراسات السابقة.	تركز الدراسة الحالية على فئة عاملين في شركات المقاولات الإنشائية.

(جرد بواسطة الباحث، بالاستناد إلى الدراسات السابقة)

ملخص الدراسات السابقة:

تناول هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة التي تناولت التدريب المهني، و جودة المشاريع؛ حيث صنف الباحث الدراسات السابقة لكل متغير لثلاث تصنيفات (فلسطينية، عربية، أجنبية)، و في ختام الفصل عقب على الدراسات السابقة، حيث أوضح أوجه الاختلاف، و الاتفاق بينها، كما بين الباحث ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، و حددت الفجوة البحثية للدراسة بشكل دقيق، و تبين أن هذه الدراسة هي الأولى في الوطن حسب علم الباحث التي تربط بين التدريب المهني، و أثره على جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

و في ختام الفصل تم توضيح أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث إثراء الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الرابع المنهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد

1.4 منهجية وأسلوب الدراسة

2.4 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

4.4 أداة الدراسة

5.4 خطوات بناء الاستبانة

6.4 صدق الاستبانة

7.4 ثبات الاستبانة

8.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة، وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع، وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها، وتطويرها، ومدى صدقها، وثباتها؛ كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.4 منهجية وأسلوب الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر، أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل، والتفسير المنظم لوصف ظاهرة، أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمادي، 2006:100).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الثانوية: حيث انتهج الباحث الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الاستشرافية في شركات المقاولات الإنشائية في قطاع غزة، و يعد قطاع المقاولات من القطاعات الاقتصادية، و أحد المحركات المهمة للاقتصاد الوطني الفلسطيني، و قد شهد هذا القطاع اتساعاً، و نشاطاً ملحوظاً منذ عودة السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية في العام 1994، ما أدى إلى إنعاش المهن الإنشائية، و الصناعات المساندة لها، و شجع على استثمار رأس المال الفلسطيني، و ساهم في خلق فرص عمل الآلاف من الفلسطينيين، و نمت أهمية هذا القطاع نتيجة الدور الذي قام به في إعادة الإعمار، و تأهيل الطرق، و البنية التحتية، في ظل استمرار الحصار و العدوان الإسرائيلي (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2016).

و المقاولات كغيرها من المهن تتطور باستمرار مع تطور العلم و التكنولوجيا، و هي مهنة ذات أسس و قواعد، تفرض على من يمارسها التقيد بهذه الأسس، و العمل بموجبها كي يضمن لنفسه التقدم و النجاح، و الربح الذي يبتغيه، و المقاولات هي في الأساس مهنة متممة وملازمة لمهنة الهندسة لكونها الترجمة العملية و التجسيد على الأرض لكل الأفكار الهندسية و المشاريع المنوي تنفيذها (مزيودي، 2003:54).

و عدد شركات المقاولات الإنشائية في قطاع غزة (247) شركة مستمرة، والمسجلة و المصنفة في اتحاد المقاولين حتى 2016/12/20م، كما هو موضح بالجدول رقم (4-1)، بمتوسط أربعة أفراد موظف في كل شركة (988 موظفاً) (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2016).

جدول رقم (1.4): يوضح عدد شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة حسب المحافظات-2016

المحافظة	العدد	النسبة المئوية	عدد الموظفين	حجم العينة (الاستبانة)
شمال غزة	30	12%	119	33
غزة	136	55%	543	152
الوسطى	11	5%	49	14
خانيونس	45	18%	178	50
رفح	25	10%	99	28
المجموع	247	100%	988	277

المصدر: (تصنيف اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2016)

3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من قوائم شركات المقاولات الإنشائية بقطاع غزة، و سيتم احتساب عينة من (247) شركة مستمرة، ممثلة لمجتمع الدراسة، (988) موظفاً، فيها نسبة خطأ (5%) و درجة ثقة (95%)، قام الباحث باستخدام معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة، و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

و بناءً عليه فإن حجم المجتمع (988) ، و بعد استخدام المعادلة السابقة، فإن حجم العينة في الدراسة يكون (277) استبانة تم توزيعها على العاملين في شركات المقاولات الإنشائية وفق النسب التي ستحددها المعادلات الإحصائية المطلوبة.

حيث تم استرداد (243) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (87.72%)، بينما 12.28% تم اعتبارها استبانات مفقودة.

4.4 أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة .

تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين :

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي ، مكان العمل، العمال خضعوا للتدريب المهني).

القسم الثاني : وهو عبارة دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ، ويتكون من (97) فقرة :

جدول رقم (2.4): توزيع الفقرات على محاور الاستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات
1.	التدريب المهني	أولاً: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين 14
2.		ثانياً: المهارات، والقدرات الفنية 13
3.		ثالثاً: العائد المتوقع من التدريب المهني 13
4.		رابعاً: استراتيجية التدريب المهني 11
	إجمالي محور: التدريب المهني 51	
1.	جودة المشاريع الانشائية	أولاً: التزام، ودعم الادارة العليا 9
2.		ثانياً: ادارة الموارد البشرية 9
3.		ثالثاً: التركيز على الزبون 7
4.		رابعاً: الالتزام بالموصفات، وشروط العقد 6
5.		خامساً: كفاءة مواد الخام والمعدات 8
6.		سادساً: التحسين المستمر 7
	المحور الثاني: جودة المشاريع الانشائية 46	

تم استخدام التدرج (1-10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (3-4):

جدول رقم (3.4): درجات مقياس

الاستجابة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً	←←←←←←	موافق بدرجة كبيرة جداً
المقياس	1	2 3 4 5 6 7 8 9	10

اختار الباحث التدرج (1-10) للاستجابة ، وكلما اقتربت الاجابة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

5.4 مبررات اختيار الاستبانة:

الاستبيان من أكثر الوسائل استخداما في مجالنا للحصول على المعلومات، والبيانات عن العاملين في الشركات ، و المؤسسات ، لعدد من الأسباب أهمها أن الاستبيان أكثر الوسائل اقتصادية أي أنه غير مكلف إطلاقا مقارنة بوسائل أخرى؛ كذلك هو وسيلة مرنة يمكن إرسالها للعاملين في مناطق جغرافية مختلفة ولا

يتطلب حضوراً لمقر معين؛ وأيضاً يوفر السرية المطلوبة لإجابات العاملين مما يشجعهم للإدلاء بآرائهم دون خوف، وأسئلة الاستبيان يتم صياغتها بصورة مقننة مما يوفر نتائج منضبطة إلى حد كبير.

6.4 خطوات بناء الاستبانة :

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ، واتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- 1 الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2 استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة ، وفقراتها.
- 3 تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4 تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5 عرض الاستبانة على المشرف للنقاش، وإبداء الملاحظات.
- 6 تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من محورين أساسيين.
- 7 تم عرض الاستبانة على (13) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية، و الإدارية، و الإحصائية في كل من الجامعات، والمؤسسات الحكومية، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 8 في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف، أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (97) فقرة، ملحق (3).

7.4 صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، و تم توزيع عينة تجريبية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1.7.4 الصدق الظاهري:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (13) متخصصين في المجالات الأكاديمية، والإدارية، والمهنية، والإحصائية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2.7.4 صدق المقياس :

أولاً : الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي :

المحور الأول: التدريب المهني

يوضح جدول رقم (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "كفاءة الأداء للعاملين الفنيين" ، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال كفاءة الأداء للعاملين الفنيين" والدرجة الكلية للمجال

#	كفاءة الأداء للعاملين الفنيين	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يعمل الكادر البشري على أسس علمية.	*0.406	0.026
2	يلتزم العاملون بالوقت المحدد للعمل.	*0.574	0.001
3	يتجه سلوكهم نحو زيادة الكفاءة في أداء الأعمال.	*0.567	0.002
4	يحافظ العاملون على أوقات العمل.	*0.535	0.003
5	يحرص العاملون على الاستخدام الأمثل لأدوات، ومعدات العمل.	*0.564	0.001
6	يحافظ العاملون على أدوات، ومعدات العمل.	*0.636	0.000
7	يمتاز العاملون بتنوع المهارات ذات العلاقة بمجال العمل.	*0.567	0.001
8	يحرص العاملون على زيادة الانتاجية.	*0.683	0.000
9	يجتهد العاملون في الأعمال لتقليل من وجود العيوب الانتاجية.	*0.710	0.000
10	يحرص العاملون على تقليل الفاقد عند استخدام مواد الخام.	*0.658	0.000
11	ينجز العمال الأعمال المطلوبة منهم دون الحاجة لمساعدة الآخرين.	*0.650	0.000
12	يملك العاملون كفاءة تساعد على تقليل مستوى عبء الاشراف عليهم.	*0.712	0.000
13	يجتهد العاملون ليكون الإنتاج مطابق للمواصفات المطلوبة.	*0.673	0.000
14	يتميز العاملون بالجدية في أثناء العمل.	*0.607	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات، والقدرات الفنية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات والقدرات الفنية" والدرجة الكلية للمجال

#	المهارات والقدرات الفنية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يبتكر، و يبدع العاملون في إنجاز الأعمال.	*0.809	0.000
2	يبادر العاملون بالمقترحات، و الأفكار خلال تنفيذ الأعمال.	*0.853	0.000
3	يملك العاملون قدرات فنية تساعدهم في تنفيذ واجبات العمل.	*0.876	0.000
4	يحرص العاملون على التنافس الإيجابي في العمل.	*0.623	0.000
5	يعمل العاملون كفريق واحد في بيئة عمل ملائمة للجميع.	*0.769	0.000
6	يستطيع العاملون التعبير عن آرائهم.	*0.577	0.000
7	يتميز العاملون بالتواصل، و التعاون بفاعلية مع الآخرين.	*0.836	0.000
8	يسعى العاملون إلى اكتساب مهارات جديدة.	*0.792	0.000
9	يجتهد العاملون بالتنظيم، و الالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال المطلوبة.	*0.862	0.000
10	يستطيع العاملون تحديد متطلبات، و خطوات إنجاز العمل	*0.847	0.000
11	يملك العاملون القدرة على التغلب على صعوبات العمل.	*0.900	0.000
12	يجتهد العاملون على اكتساب المعرفة بالأسس، والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.	*0.899	0.000
13	يحرص العاملون على المتابعة لما يستجد في مجال العمل.	*0.753	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العائد المتوقع من التدريب المهني"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العائد المتوقع من التدريب المهني والدرجة الكلية للمجال

#	العائد المتوقع من التدريب المهني	معامل الارتباط	قيمة لاحتمالية (Sig.)
1	زيادة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها.	*0.699	0.000
2	تحقيق أهداف الشركة من خلال تنمية مهارات و قدرات العاملين.	*0.849	0.000
3	تحقيق الجودة في الأداء.	*0.867	0.000
4	رفع مستوى كفاءة الإنتاج.	*0.824	0.000
5	تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر.	*0.702	0.000
6	تخفيض معدل حدوث الحوادث، وإصابات العمل.	*0.697	0.000
7	الإلتقان، و التخصصية في العمل.	*0.725	0.000
8	رفع قدرات، و مهارات العاملين.	*0.844	0.000
9	تحقيق الروح المعنوية لدى أفراد قوي العمل.	*0.783	0.000
10	تحقيق الاستقرار للعاملين في الشركة.	*0.715	0.000
11	الاستخدام الأمثل للمعدات.	*0.790	0.000
12	بث روح التعاون بين العاملين، وتعزيز الانتماء للعمل .	*0.780	0.000
13	المحافظة على مواد الخام عند استخدامها.	*0.710	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية التدريب المهني" ، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7.4):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال استراتيجية التدريب المهني، والدرجة الكلية للمجال

#	استراتيجية التدريب المهني	عامل بيرسون للارتباط	قيمة لاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى الإدارة العليا للشركة استراتيجية التدريب المهني.	*0.755	0.000
2	يساعد التدريب المهني على مواكبة آخر المستجدات في الأعمال.	*0.448	0.013
3	اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة، ومستمرة .	*0.731	0.000
4	تقرض التطورات في مجال الاعمال، وتعقدها من الناحية الفنية ضرورة تفعيل برامج التدريب المهني.	*0.380	0.038
5	تدرب الشركة عاملها على التكنولوجيا الحديثة.	*0.763	0.000
6	تحتم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين إضافة جديدة.	*0.765	0.000
7	تقدم الشركة برامج تدريبية لتأهيل العاملين للعمل بالطرق الآمنة الحديثة.	*0.870	0.000
8	تساعد الخطط المستقبلية للشركة علي تفعيل برامج التدريب المهني.	*0.798	0.000
9	تتبنى الشركة استراتيجية التدريب المهني لتحقيق الميزة التنافسية.	*0.863	0.000
10	تقوم الشركة بابتعاث العاملين للتدريب داخل مؤسسات قطاع غزة إن لزم الأمر.	*0.673	0.000
11	تقوم الشركة بالتنسيق مع مدربين أكفاء من الخارج لتدريب طاقمها.	*0.810	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

المحور الثاني: جودة المشاريع الانشائية

يوضح جدول رقم (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التزام، ودعم الادارة العليا " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التزام ودعم الادارة العليا والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	التزام ودعم الادارة العليا	
0.034	*0.389	تتضمن رسالة الشركة نص واضح للجودة.	1
0.025	*0.410	قيام الإدارة العليا بربط الجودة بالتكلفة، و الجدول الزمني.	2
0.034	*0.387	مراجعة الأمور المتعلقة بالجودة في اجتماعات الإدارة العليا.	3
0.000	*0.789	تدريب العاملين على مهارات الجودة اللازمة لإنجاز العمل.	4
0.012	*0.446	تقديم إدارة الشركة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	5
0.007	*0.486	مراجعة المعلومات، والبيانات المتعلقة بالجودة، وإرضاء مالكي المشاريع.	6
0.013	*0.447	تخصيص الموارد البشرية، والمادية المناسبة للجودة.	7
0.016	*0.435	تقدير جهود العاملين في الجودة.	8
0.008	*0.476	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة، و التقييم.	9

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة الموارد البشرية، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ادارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	ادارة الموارد البشرية	
0.000	*0.477	مستوى دخل و أجور طاقم العمل من موظفين و عمال.	1-
0.000	*0.626	استخدام نظام الحوافز للعاملين.	2-
0.000	*0.545	دورات تدريبية لطاقم العمل في مهارات يحتاجها المشروع.	3-
0.000	*0.771	مهارة و خبرة طاقم الإشراف .	4-
0.000	*0.728	مهارة و خبرة طاقم المقاول .	5-
0.000	*0.689	استخدام عمال ذوي خبرة.	6-
0.000	*0.697	مهارة و خبرة طاقم التصميم.	7-
0.000	*0.734	التعاون و التنسيق الفعال بين جميع المشاركين في المشروع.	8-
0.000	*0.829	حل الخلافات بين جهة الإشراف و جهة التنفيذ للمشروع.	9-

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التركيز على الزبون"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال

التركيز على الزبون	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1- اعتبار احتياجات المالك هي أساس عملية الجودة.	*0.712	0.000
2- الاستجابة بفاعلية لاستفسارات، و شكاوي المالك.	*0.688	0.000
3- اتخاذ إجراءات وقائية، و تصحيحية تناسب المالك، و ترضيه.	*0.756	0.000
4- استخدام و تشغيل المالك للمنشآت بشكل صحيح.	*0.855	0.000
5- الميزانية، و السعر المحدد من قبل المالك.	*0.675	0.000
6- تقوم إدارة الشركة بمتابعة المنشأة ما بعد تسليمها، و ذلك لتقييمها، و معرفة مدى رضى المالك.	*0.677	0.000
7- يعتبر المالك (الزبون) القوة الدافعة لتحسين الجودة، و زيادة الانتاجية عند أخذ آرائه، و توقعاته.	*0.717	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الالتزام بالمواصفات وشروط العقد والدرجة الكلية للمجال

الالتزام بالمواصفات وشروط العقد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1- توافق وثائق العطاء فيما بينها.	*0.826	0.000
2- وضوح شروط العقد، و عدالتها مع توزيع للمسؤوليات.	*0.858	0.000
3- دقة جدول الكميات، و احتوائه على جميع التفاصيل.	*0.808	0.000
4- شمولية، و ترابط، و وضوح مخططات التصميم للمنشأة.	*0.790	0.000
5- شمولية و وضوح المواصفات الفنية للمشروع للتنفيذ.	*0.672	0.000
6- التزام الشركة بالشروط والمواصفات الفنية للمشروع في أثناء التنفيذ.	*0.706	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "كفاءة مواد الخام، والمعدات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال كفاءة مواد الخام، والمعدات، والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	كفاءة مواد الخام والمعدات	
0.000	*0.645	استخدام نظام تخزين، و شحن للمواد في موقع تنفيذ المشروع.	-1
0.000	*0.672	التعاون بين الشركة، وموردي المواد.	-2
0.000	*0.785	توفر المواد ذات الجودة العالية.	-3
0.000	*0.693	الاستخدام الأمثل للمواد بحيث نقل الفاقد.	-4
0.000	*0.647	توفير معدات البناء.	-5
0.000	*0.636	يوجد نظام إداري يحرص على تطوير المعدات.	-6
0.000	*0.617	الاستخدام الجيد للمعدات.	-7
0.000	*0.612	تقوم الشركة صيانة المعدات بشكل دوري.	-8

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4-13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التحسين المستمر"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (13.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	التحسين المستمر	
0.000	*0.731	تقوم الشركة بتحسين فعاليات نظام الجودة بشكل مستمر .	-1
0.000	*0.723	تشمل الاجراءات التصحيحية تحديد متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.	-2
0.000	*0.700	تقوم الشركة باتخاذ الاجراءات اللازمة لإزالة متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.	-3
0.000	*0.821	تراجع الاجراءات التصحيحية المتخذة، وتوثيق نتائجها.	-4
0.000	*0.814	تحديد معايير تحسين الجودة، و تطبيقها، و مراقبتها.	-5
0.000	*0.788	تقوم الشركة بتطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة وكفاءة العمليات مما يؤدي لتحسين الاداء.	-6
0.000	*0.726	أن تتصف سياسة الشركة بما يتعلق بالجودة بالتغيير التدريجي.	-7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

ثانياً : الصدق البنائي Structure Validity

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.

يبين جدول رقم (4-14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول رقم (14.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (التدريب المهني) ، والدرجة الكلية للمحور ، معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (جودة المشاريع الانشائية) ، والدرجة الكلية للمحور

#	المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	التدريب المهني	أولاً: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين	0.000
2.		ثانياً: المهارات، والقدرات الفنية	0.000
3.		ثالثاً: العائد المتوقع من التدريب المهني	0.000
4.		رابعاً: استراتيجية التدريب المهني	0.000
5.	جودة المشاريع الانشائية	أولاً: التزام، ودعم الادارة العليا	0.000
6.		ثانياً: ادارة الموارد البشرية	0.000
7.		ثالثاً: التركيز على الزبون	0.000
8.		رابعاً: الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد	0.000
9.		خامساً: كفاءة المواد الخام، والمعدات	0.000
10.		سادساً: التحسين المستمر	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

8.4 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4-15).

جدول رقم (15.4): معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1.	التدريب المهني	أولاً: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين	0.700*	0.700*
2.		ثانياً: المهارات، والقدرات الفنية	0.951*	0.950*
3.		ثالثاً: العائد المتوقع من التدريب المهني	0.941*	0.961*
4.		رابعاً: استراتيجية التدريب المهني	0.911*	0.878*
5.	إجمالي محور: التدريب المهني		0.919*	0.928*
6.	جودة المشاريع الانشائية	أولاً: التزام، ودعم الإدارة العليا	0.700*	0.700*
7.		ثانياً: إدارة الموارد البشرية	0.832*	0.921*
8.		ثالثاً: التركيز على الزبون	0.852*	0.926*
9.		رابعاً: الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد	0.869*	0.922*
10.		خامساً: كفاءة المواد الخام، والمعدات	0.816*	0.876*
11.		سادساً: التحسين المستمر	0.875*	0.928*
12.	المحور الثاني: جودة المشاريع الانشائية		0.881*	0.876*
13.	اجمالي محاور الاستبانة		0.942*	0.850*

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة التدريب المهني ؛ حيث تتراوح بين (0.700- 0.951) بينما بلغت لجميع المجالات (التدريب المهني)(0.919).

اما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرنباخ، حيث تتراوح بين (0.700 - 0.961) بينما بلغت لجميع المجالات (0.928).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور جودة المشاريع الإنشائية؛ حيث تتراوح بين (0.700-0.875) بينما بلغت (0.881)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرنباخ، حيث تتراوح بين (0.700 - 0.926) ، بينما بلغت لجميع المجالات (0.876).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

9.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ، وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4-16).

جدول رقم (16.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجالات	عدد الفقرات	كولمجوروف- سمرنوف (K-S)	Sig.المعنوية	
1.	التدريب المهني	14	0.47	0.98	
2.		13	0.77	0.59	
3.		13	0.54	0.93	
4.		11	0.87	0.43	
5.	إجمالي محور: التدريب المهني		51	0.67	0.77
6.	جودة المشاريع الانشائية	9	0.89	0.4	0.4
7.		9	0.64	0.81	0.81
8.		7	0.59	0.87	0.87
9.		6	0.55	0.92	0.92
10.		8	0.87	0.43	0.43
11.	7	0.47	0.98	0.98	0.98
12.	المحور الثاني: جودة المشاريع الانشائية		46	0.43	0.99
13.	اجمالي محاور الاستبانة		97	0.63	0.82

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين؛ وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.
- 9- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression

ملخص الفصل الرابع:

استعرض في هذا الفصل المنهجية المستخدمة في الدراسة، و إجراءاتها؛ حيث أشير إلى أنه تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات؛ و ذلك بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة، حيث أنه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، و الإنسانية، و أكثر الأساليب مناسبة لموضوع الدراسة، و تطرق إلى مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية في قطاع غزة المدرجة في اتحاد المقاولين الفلسطينيين حتي 2016/12/20م، البالغ عددهم (247) شركة، كما بين في جدول تفصيلي لمتغيرات الدراسة، و طريقة قياسها، و تم توضيح المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، و أخيراً اختتم هذا الفصل بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، و التحقق من افتراضيات تطبيق نموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار الفرضيات.

الفصل الخامس التحليل و النقاش

تمهيد

1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

2.5 الوزن النسبي لفقرات المجالات

3.5 اختبار الفرضيات

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة؛ وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي ، مكان العمل، العمال خضعوا للتدريب المهني)؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة؛ إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)؛ للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها، وتحليلها في هذا الفصل.

1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

يتضح من خلال جدول (1.5) ان 87.72% من الاستمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين؛ بينما 12.28% تم اعتبارها استمارات مفقودة.. .

جدول رقم (1.5): يوضح الاستبانات المكتملة وغير المكتملة

النسبة	التكرار	
87.72	243	استمارات مكتملة
12.28	34	استمارات مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)
100.0	277	المجموع

من خلال جدول (2.5) يتضح 85.2% هم من الذكور، بينما 14.8% هن من الاناث.

يتضح 60.1% فئاتهم العمرية تقع من 25 -أقل من 35 عام ، 31.7% في الفئة العمرية من 35 عام -أقل من 45 عام ، 8.2% في الفئة العمرية من 45 عام فأكثر .

يتضح ان 79.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 11.9%ماجستير ،7% دبلوم ، 1.6% دكتوراه ...

يتضح أن 44.9% وظيفتهم مهندس موقع ، 23.9% مدير مشروع ، 14.8% مهندس إشراف، 11.5% مدير شركة، 4.9% مراقب عمال.

يتضح أن 17.7% سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، 40.7% خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، 27.20% خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة ، 14.4% من 15 سنة فأكثر.

يتضح أن 71.6% من العمال لم يخضوا للتدريب بينما 28.4% من العمال خضعوا للتدريب.

مما سبق يتضح للباحث أن التباين في النسب التي خلصت لها الدراسة في مختلف المتغيرات، والمجالات السابقة ابتداءً في متغير الجنس، والذي ظهر واضحاً لصالح الذكور؛ وكذلك الفئات العمرية التي كانت لصالح الفئات الشابة، ويعزى ذلك أن هناك صعوبات متعلقة بطبيعة العمل في شركات المقاولات التي يواجهها العاملين ، و تدني الأجور، و عدم تناسب ساعات العمل ، يؤدي إلى عدم استمرار الموظف العمل في شركات المقاولات، و الذهاب لعمل آخر، و تجنب الإثاث العمل في هذا المجال.

جدول رقم (2.5) : توزيع عينة الدراسة حسب (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

النسبة	التكرار	البند	
85.2	207	ذكر	الجنس
14.8	36	أنثى	
60.1	146	من 25 الى أقل من 35	الفئة العمرية
31.7	77	من 35 الى أقل من 45	
8.2	20	45 فأكثر	
7.0	17	دبلوم	المؤهل العلمي
79.4	193	بكالوريوس	
11.9	29	ماجستير	
1.6	4	دكتوراه	

11.5	28	مدير شركة	المستوى الوظيفي
23.9	58	مدير مشروع	
44.9	109	مهندس موقع	
14.8	36	مهندس إشراف	
4.9	12	مراقب عمال	
17.7	43	أقل من 5	عدد سنوات الخدمة
40.7	99	من 5 الى أقل من 10	
27.2	66	من 10 الى أقل من 15	
14.4	35	من 15 فأكثر	
28.4	69	نعم	معظم عمال الشركة خضعوا للتدريب
71.6	174	لا	

2.5 الوزن النسبي لفقرات المجالات

1.2.5 تحليل فقرات الاستبانة :

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجات الاستجابة؛ حيث اعتبرت الدرجة 6 هي الحياد، وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة.

جدول رقم (3.5): يوضح مستوى درجات الأوزان النسبية

موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة ضعيفة
مستوى الدلالة يكون أقل من 0.05	مستوى الدلالة يكون أكبر من 0.05	مستوى الدلالة يكون أقل من 0.05
المتوسط < المتوسط العام المفترض (6)	المتوسط = المتوسط العام المفترض (6)	المتوسط > المتوسط العام المفترض (6)

من خلال الجدول (3.5) يتضح أنه إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (α) أقل من 0.05 يكون هناك فروق معنوية بين المتوسط العام المفترض (6) ، والمتوسط الحقيقي للفقرة او المجال، فاذا كانت قيمة المتوسط اعلى من المتوسط المفترض (6) ، تكون الموافقة درجة كبيرة، بينما إذا كان المتوسط المفترض اعلى من المتوسط الحقيقي للفقرة، أو المجال تكون الموافقة بدرجة ضعيفة ، أما إذا كانت النتيجة لا توجد فروق معنوية، أي ان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ففي هذه الحالة يكون المتوسط العام المفترض (6) قريباً، أو مساوياً من المتوسط الحقيقي للبيانات؛ لذلك تكون الموافقة بدرجة متوسطة.

2.2.5 تحليل جميع فقرات الاستبيان :

المحور الأول: التدريب المهني

بُعد كفاءة الأداء للعاملين

من خلال جدول(4.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بعد كفاءة الأداء للعاملين كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T)؛ فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

و يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد كفاءة الأداء للعاملين الفنيين قد حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي 70.01%، و جاءت في المرتبة الثانية ، بينما لفقرات بُعد كفاءة الأداء للعاملين الفنيين على ما كانت الفقرة الثانية (يلتزم العاملون بالوقت المحدد للعمل) احتلت المرتبة الاولى بدرجة كبيرة بوزن نسبي بلغ 77.7% ، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه الالتزام بالمواعيد هو أكثر أهمية في مكان العمل؛ لأن العامل يتقاضى دخله مقابل ساعات محدده للعمل.

بينما كانت الفقرة الأولى (ينجز العمال الأعمال المطلوبة منهم دون الحاجة لمساعدة الآخرين) احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة بوزن نسبي 65.19%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه إنجاز العامل للعمل دون الحاجة للمساعدة؛ فإن هذا يعتمد على كفاءته، و مدى تلقيه للتدريب المهني.

و قد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الجريوي، 2012) في التوصيات، حيث أشارت في التوصيات إلى ضرورة وضع برنامج تدريبي لحديثي التعيين، و العمل على استخدام التدريب عن بعد بتوظيف التقنيات الحديثة لرفع كفاءة أداء العاملين، و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2015)؛ حيث توصلت إلى

أن التدريب يلعب دوراً مهماً، و ملموساً في رفع الكفاءة الانتاجية، و أوصى الشركات إلى أن تعطي اهتمام أكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين .

جدول رقم (4.5): الوسط الحسابي، والوزن النسبي لمحور كفاءة الأداء للعاملين الفنيين

أولا	كفاءة الأداء للعاملين الفنيين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
-1	يعمل الكادر البشري على أسس علمية.	6.62	1.65	66.17	5.84	0.00	13
-2	يلتزم العاملون بالوقت المحدد للعمل.	7.77	1.63	77.70	16.90	0.00	1
-3	يتجه سلوكهم نحو زيادة الكفاءة في أداء الأعمال.	7.06	1.53	70.62	10.84	0.00	7
-4	يحافظ العاملون على أوقات العمل.	7.41	1.57	74.07	13.95	0.00	2
-5	يحرص العاملون على الاستخدام الأمثل لأدوات، ومعدات العمل.	7.18	4.68	71.82	3.93	0.00	3
-6	يحافظ العاملون على أدوات، ومعدات العمل.	7.17	1.55	71.74	11.76	0.00	4
-7	يمتاز العاملون بتنوع المهارات ذات العلاقة بمجال العمل.	7.07	1.33	70.74	12.56	0.00	6
-8	يحرص العاملون على زيادة الإنتاجية.	6.71	1.43	67.07	7.68	0.00	11
-9	يجتهد العاملون في الأعمال لتقليل من وجود العيوب الإنتاجية.	6.76	1.47	67.64	8.07	0.00	10
10	يحرص العاملون على تقليل الفاقد عند استخدام المواد الخام.	6.66	1.64	66.61	6.28	0.00	12
11	ينجز العمال الأعمال المطلوبة منهم دون الحاجة لمساعدة الآخرين.	6.52	1.67	65.19	4.82	0.00	14
12	يمتلك العاملون كفاءة تساعد على تقليل مستوى عبء الاشراف عليهم.	7.16	6.87	71.57	2.62	0.01	5
13	يجتهد العاملون ليكون الإنتاج مطابق للمواصفات المطلوبة.	6.88	1.52	68.84	9.07	0.00	9
14	يتميز العاملون بالجدية في أثناء العمل.	7.00	1.66	69.96	9.33	0.00	8
	المحور الأول كفاءة الأداء للعاملين الفنيين	7.00	1.21	70.01	12.91	0.00	

بُعد المهارات و القدرات الفنية:

من خلال جدول(5.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد المهارات، والقدرات الفنية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T)؛ فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

و يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد المهارات، والقدرات الفنية بلغ 65.15% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (6.52) وانحراف معياري بلغ 1.21؛ بينما لفقرات بُعد المهارات، والقدرات الفنية كانت الفقرة الخامسة (يعمل العاملون كفريق واحد في بيئة عمل ملائمة للجميع) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 68.76% بدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك أنه يوجد تناغم، وانسجام للعلاقة بين العاملون في المشاريع، و أهمية التدريب في خلق الشعور الإيجابي اتجاه مكان و بيئة العمل.

بينما كانت الفقرة الاولى (يبتكر، و يبدع العاملون في إنجاز الأعمال) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 61.87% بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك أنه الابتكار، و الإبداع في إنجاز الأعمال تعتبر المرتبة العالية في بعد المهارات، و القدرات الفنية للعاملين، و هذا ما يفتقر إليه العاملون في المشاريع، و يبرر الباحث ذلك بسبب ضغط العمل على العاملون في المشاريع، و عدم إعطائهم الفرصة الكافية من صاحب العمل للمبادرة في الابتكار، و الإبداع في إنجاز الأعمال.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Nkirina, 2009) ، و التي أشارت إلى أن فترة التدريب في البرامج الحرة محدودة، ولا تكفي لتعلم المهارات الضرورية للعاملين؛ حيث أوصت هذه الدراسة إلى زيادة التنسيق بين التدريب المهني الحكومي، والمؤسسات الأخرى لتحسين المهارات، و القدرات الفنية للعاملين، و اتفقت مع دراسة (الجعبري وآخرون، 2014) في ضرورة تطوير كادر العمل بزيادة الدورات التدريبية لتطوير مهارات العاملين، و قد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nicole, et al,2016)؛ حيث أشارت في التوصيات أنه يجب على شركات البناء الاهتمام بالتدريب بالمهارات اللازمة للفترة الحالية من العمل، و المهارات التي ستلزمهم في المستقبل لملء الفجوة بين خبراتهم المتاحة، و المتوقعة منهم في المستقبل.

جدول رقم (5.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور المهارات والقدرات الفنية

أولا	المهارات والقدرات الفنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
-1	يبتكر و يبدع العاملون في إنجاز الأعمال.	6.19	1.62	61.87	1.79	0.07	13
-2	يبادر العاملون بالمقترحات، و الأفكار خلال تنفيذ الأعمال.	6.26	1.72	62.57	2.33	0.02	12
-3	يملك العاملون قدرات فنية تساعدهم في تنفيذ واجبات العمل.	6.68	1.76	66.85	6.05	0.00	4
-4	يحرص العاملون على التنافس الإيجابي في العمل.	6.58	1.56	65.77	5.74	0.00	5
-5	يعمل العاملون كفريق واحد في بيئة عمل ملائمة للجميع.	6.88	1.40	68.76	9.74	0.00	1
-6	يستطيع العاملون التعبير عن آرائهم.	6.32	1.71	63.18	2.90	0.00	10
-7	يتميز العاملون بالتواصل، و التعاون بفاعلية مع الآخرين.	6.57	1.41	65.74	6.34	0.00	7
-8	يسعى العاملون إلى اكتساب مهارات جديدة.	6.30	1.71	62.98	2.70	0.01	11
-9	يجتهد العاملون بالتنظيم و الالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال المطلوبة.	6.75	1.66	67.52	7.03	0.00	2
10	يستطيع العاملون تحديد متطلبات، و خطوات إنجاز العمل	6.72	1.65	67.18	6.76	0.00	3
11	يملك العاملون القدرة على التغلب على صعوبات العمل.	6.68	1.66	66.75	6.30	0.00	6
12	يجتهد العاملون على اكتساب المعرفة بالأسس، والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.	6.49	1.66	64.88	4.56	0.00	8
13	يحرص العاملون على المتابعة لما يستجد في مجال العمل.	6.32	1.76	63.21	2.83	0.01	9
	المحور الثاني المهارات والقدرات الفنية	6.52	1.21	65.15	6.61	0.000	

بُعد العائد المتوقع من التدريب المهني:

من خلال جدول (6.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد المهارات، والقدرات الفنية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T) ، فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد العائد المتوقع من التدريب المهني بلغ 73.21% بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغ (7.32) وانحراف معياري بلغ (1.20) ؛ بينما لفقرات بُعد العائد المتوقع من التدريب المهني كانت الفقرة الرابعة (رفع مستوى كفاءة الإنتاج) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76% بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك أنه من خلال رأي المبحوثين أن العائد الأساسي من التدريب المهني المساهمة في رفع مستوى كفاءة الإنتاج في المشاريع كماً، و نوعاً.

بينما كانت الفقرة العاشرة (تحقيق الاستقرار للعاملين في الشركة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 70.54% بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك أن تحقيق الاستقرار للعاملين في الشركات فهناك اعتبارات أخرى، و يرى الباحث من خلال اطلاعه، و عمله في مجال المقاولات سبب عدم استقرار العاملين في الشركات أن هناك صعوبات متعلقة بطبيعة العمل في شركات المقاولات التي يواجهها العاملين، و تدني الأجور، و عدم تناسب ساعات العمل، و عائد ذلك إلى تدني أسعار المناقصات بين المقاولين بقطاع غزة.

اتفقت مع دراسة (مجاهدي، 2009) في ضرورة توعية المسؤولين في المنظمة بأهمية التدريب المهني، وأثره على العامل، والإنتاج، والمنظمة على حد سواء، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العوض ، 2015) و التي أشارت إلى أن التدريب له دور فعال في زيادة الإنتاج، كما أشارت دراسة (Honorati & Maddalena, 2015) في التوصيات أهم العائد المتوقع من البرنامج التدريبي هو اكتساب، و تنمية مهارات الشباب المشاركين، و كذلك يساعد على احتمال زيادة الدخل، و زيادة الفرصة في التوظيف.

من خلال ما سبق يتبين أن التدريب المهني يعود على الشركة إلى استمرار تحسين الأداء بشكل متواصل، و مواكبة التطورات في حقل العمل، و التعرف على المهارات، و المعارف الجديدة، و التي تؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الإنتاجية، و تحسين جودة العمل.

جدول رقم (6.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور العائد المتوقع من التدريب المهني

أولا	العائد المتوقع من التدريب المهني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
-1	زيادة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها.	7.33	1.29	73.29	15.94	0.00	7
-2	تحقيق أهداف الشركة من خلال تنمية مهارات، و قدرات العاملين.	7.31	1.40	73.08	14.53	0.00	8
-3	تحقيق الجودة في الأداء.	7.50	1.46	74.96	15.86	0.00	3
-4	رفع مستوى كفاءة الإنتاج.	7.60	1.44	76.00	17.18	0.00	1
-5	تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر.	7.05	2.33	70.50	6.98	0.00	12
-6	تخفيض معدل حدوث الحوادث، وإصابات العمل.	7.37	1.49	73.67	14.25	0.00	5
-7	الإتقان، و التخصصية في العمل.	7.60	4.74	75.96	5.21	0.00	2
-8	رفع قدرات، و مهارات العاملين.	7.42	1.47	74.17	14.90	0.00	4
-9	تحقيق الروح المعنوية لدى أفراد قوي العمل.	7.16	1.67	71.58	10.77	0.00	11
10	تحقيق الاستقرار للعاملين في الشركة.	7.05	1.65	70.54	9.89	0.00	13
11	الاستخدام الأمثل للمعدات.	7.36	1.56	73.58	13.52	0.00	6
12	بث روح التعاون بين العاملين، وتعزيز الانتماء للعمل .	7.23	1.51	72.34	12.66	0.00	9
13	المحافظة على مواد الخام عند استخدامها.	7.21	1.54	72.09	12.17	0.00	10
	المحور الثالث العائد المتوقع من التدريب المهني	7.32	1.20	73.21	17.08	0.000	

بُعد استراتيجية التدريب المهني

من خلال جدول (7.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T) ، فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد استراتيجية التدريب المهني بلغ 64.51% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (6.45) وانحراف معياري بلغ 1.39 ، بينما لفقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني كانت الفقرة الثانية (يساعد التدريب المهني على مواكبة آخر المستجدات في الأعمال) ، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 70.79% بدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك أن التطور التكنولوجي، و المستجدات التقنية، و الفنية لمواكبتها لابد من التدريب المهني للعاملين، و عقد دورات تدريبية كل فترة زمنية لاطلاع العاملين على كل ما هو جديد في تنفيذ الأعمال.

بينما كانت الفقرة الحادية عشرة (تقوم الشركة بالتنسيق مع مدربين أكفاء من الخارج لتدريب طاقمها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 55.08% بدرجة ضعيفة، و يعزو الباحث ذلك حسب رأي المبحوثين أن الشركات المقاولات في قطاع غزة لديها قصور في هذا الجانب؛ حيث أنها لا تهتم بتدريب طاقمها، و تهتم بالأرباح العائدة عليها و إهمال تطوير العاملين لديها، و بسبب الإهمال في ذلك سيكون هناك تأثير على تنافسها في السوق، و مواكبة التطور، و المستجدات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Nicole, et al, 2016) ، و التي أشارت في التوصيات أنه من المهم جداً لشركات البناء الاستثمار في تدريب العاملين من خلال استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية القائمة على التدريب المستمر في موقع العمل، و اتفقت مع دراسة (الجريوي ، 2012)؛ حيث أشارت لموافقة كبيرة من قبل الإدارة العليا للجمارك بالسعودية على أهمية بناء استراتيجية تدريب شاملة لتحقيق رفع كفاءة العاملين في مصلحة الجمارك بالسعودية.

جدول رقم (7.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور استراتيجية التدريب المهني

أولا	استراتيجية التدريب المهني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
-1	تتبنى الإدارة العليا للشركة استراتيجية التدريب المهني.	6.37	1.76	63.72	3.27	0.00	8
-2	يساعد التدريب المهني على مواكبة آخر المستجدات في الأعمال.	7.08	1.60	70.79	10.43	0.00	1
-3	اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة، ومستمرة .	6.82	1.69	68.16	7.48	0.00	3
-4	تقرض التطورات في مجال الاعمال، وتعقدّها من الناحية الفنية ضرورة تفعيل برامج التدريب المهني.	6.91	1.55	69.08	9.10	0.00	2
-5	تدرب الشركة عاملها على التكنولوجيا الحديثة.	6.57	1.72	65.73	5.14	0.00	5
-6	تحتّم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين إضافة جديدة.	6.77	1.75	67.66	6.77	0.00	4
-7	تقدم الشركة برامج تدريبية لتأهيل العاملين للعمل بالطرق الآمنة الحديثة.	6.47	1.79	64.75	4.10	0.00	7
-8	تساعد الخطط المستقبلية الشركة علي تفعيل برامج التدريب المهني.	6.48	1.77	64.77	4.16	0.00	6
-9	تتبنى الشركة استراتيجية التدريب المهني لتحقيق الميزة التنافسية.	6.13	1.89	61.26	1.03	0.30	9
10	تقوم الشركة بابتعاث العاملين للتدريب داخل مؤسسات قطاع غزة إن لزم الأمر.	5.75	2.26	57.53	-1.69	0.09	10
11	تقوم الشركة بالتنسيق مع مدربين أكفاء من الخارج لتدريب طاقمها.	5.51	2.34	55.08	-3.25	0.00	11
	المحور الرابع استراتيجية التدريب المهني	6.45	1.39	64.51	5.03	0.000	

من خلال جدول (8.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T)؛ فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام؛ وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور التدريب المهني بلغ 68.21% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (6.82) ، وانحراف معياري بلغ (1.04)، بينما المجال الفرعي بُعد العائد المتوقع من التدريب المهني، احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.21% بدرجة كبيرة ، وبمتوسط بلغ (7.32) وانحراف معياري بلغ (1.20) ، بينما كان بُعد استراتيجية التدريب المهني احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 64.51% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (6.45) ، وانحراف معياري بلغ (1.39)، ويعزو الباحث إلى حصول بُعد العائد المتوقع من التدريب المهني إلى المرتبة الأولى؛ حيث أن شركات المقاولات التي تنفذ المشاريع هي شركات ربحية، و تسعى لزيادة حصة السوقية لدى فالغاية من التدريب المهني للعاملين فيها هو نتيجة التدريب العائد المتوقع عليها في إحداث التغيير المنشود، والفائدة المرجوة منه من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، و زيادة جودة المنتج، و تحسين الميزة التنافسية للشركة، بينما مجال استراتيجية التدريب المهني يحتل المرتبة الأخيرة هذا يدل على تدني وضعف الوعي التدريبي من قبل بعض المشرفين، والمدراء بالشركات، و إدراك أهمية التدريب الاستراتيجي لمواكبة المستجدات، و الحفاظ على استمرارية الشركة.

جدول رقم (8.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحاور التدريب المهني

أولا	التدريب المهني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1-	المحور الأول كفاءة الأداء للعاملين الفنيين	7.00	1.21	70.01	12.91	0.000	2
2-	المحور الثاني المهارات والقدرات الفنية	6.52	1.21	65.15	6.61	0.000	3
3-	المحور الثالث العائد المتوقع من التدريب المهني	7.32	1.20	73.21	17.08	0.000	1
4-	المحور الرابع استراتيجية بالتدريب المهني	6.45	1.39	64.51	5.03	0.000	4
	التدريب المهني	6.82	1.04	68.21	12.32	0.000	

المحور الثاني: جودة المشاريع الإنشائية

بُعد التزام، و دعم الإدارة العليا

من خلال جدول(9.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T)؛ فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد التزام، ودعم الإدارة العليا بلغ 70.13% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (7.01) وانحراف معياري بلغ (1.29) ، بينما لفقرات بُعد التزام، ودعم الإدارة العليا كانت الفقرة الاولى (تتضمن رسالة الشركة نص واضح للجودة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 75.06% ، و يعزو الباحث ذلك مدى تفهم و قناعة الإدارة العليا في المنظمة بجودة المشاريع الإنشائية، وإيمانها بفوائدها، وضرورتها ، بينما كانت الفقرة الخامسة (تقدم إدارة الشركة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 63.01% بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك أنه لا يوجد اهتمام كبير لدى شركات المقاولات بنواحي الحوافز سواء كانت مادية، أو معنوية مع أهميتها، وما تعود به من نفع على المنظمة، حيث تعتبر الحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل، أو بآخر في السلوك الإنساني، و بذلك فإن على الشركة أن تستخدم أدوات الحفز إذا أرادت أن تغير من اتجاه الموظف، و بالتالي أدائه.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الكحلوت، 2013) و دراسة (عبدالعال، 2010) ، و دراسة (Raja, 2011) ، و دراسة واندرى (Wanderi،2015) ، و دراسة (Ngambi, 2015) على أن دعم، و التزام الادارة العليا هو المتغير الأكثر أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، و فهم، و وعي، و دعم ، الإدارة العليا هي الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (9.5): الوسط الحسابي، والوزن النسبي لمحور التزام، ودعم الادارة العليا

الترتيب الفقرة	المتنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التزام ودعم الادارة العليا
1	0.00	15.05	75.06	1.55	7.51	-1- تتضمن رسالة الشركة نص واضح للجودة.
2	0.00	14.43	74.14	1.51	7.41	-2- قيام الإدارة العليا بربط الجودة بالتكلفة، و الجدول الزمني.
3	0.00	11.94	71.92	1.54	7.19	-3- مراجعة الأمور المتعلقة بالجودة في اجتماعات الإدارة العليا.
6	0.00	3.96	70.42	4.06	7.04	-4- تدريب العاملين على مهارات الجودة اللازمة لإنجاز العمل.
9	0.01	2.52	63.01	1.85	6.30	-5- تقدم إدارة الشركة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.
5	0.00	10.40	70.67	1.59	7.07	-6- مراجعة المعلومات، والبيانات المتعلقة بالجودة وارضاء مالكي المشاريع.
8	0.00	7.33	67.06	1.49	6.71	-7- تخصيص الموارد البشرية، والمادية المناسبة للجودة.
7	0.00	7.94	67.82	1.52	6.78	-8- تقدير جهود العاملين في الجودة.
4	0.00	10.28	71.09	1.67	7.11	-9- تقوم الإدارة بعمليات المراقبة، و التقييم.
	0.00	12.14	70.13	1.29	7.01	المحور الاول التزام ودعم الادارة العليا

بُعد إدارة الموارد البشرية

من خلال جدول(10.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T)؛ فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد إدارة الموارد البشرية بلغ 68.73% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (6.87) وانحراف معياري بلغ (1.17) ، بينما لفقرات بُعد ادارة الموارد البشرية كانت الفقرة التاسعة (حل

الخلافات بين جهة الإشراف، و جهة التنفيذ للمشروع) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.18% بدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك أن الأطراف الثلاثة للمشروع المالك، و المشرف على المشروع (الاستشاري) ، و المنفذ للمشروع (المقاول) يجب أن يكون بينهم توافق، و اتفاق على جميع بنود التنفيذ للمشروع كي لا يكون هناك خلاف، و نزاع يؤثر على جودة المشروع ، الاستشاري يجب أن يكون إيجابيا في تعامله مع المشروع لا سلبيا، فإن غرق المقاول في المشاكل يؤثر على جودة أدائه، فالعلاقة بين الاستشاري، والمقاول والمالك هي علاقة شراكة لإنجاح المشروع، وتنفيذه حسب الجودة المطلوبة، بينما كانت الفقرة الثانية (استخدام نظام الحوافز للعاملين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 58.87% بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحث ذلك كما ذكر سابقاً أن أغلب شركات المقاولات لا تنفذ نظام الحوافز للعاملين، و يؤثر ذلك في السلوك الإنساني للعاملين، و ينعكس على أدائهم في الأعمال مما يؤثر على جودة العمل.

اتفقت مع دراسة (منصور ، 2015) في ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في المشاركة، و التخطيط ، و اتخاذ القرارات، والتنافس، والشفافية، و العدالة، وتطوير المجتمع، و الحفاظ على الموارد، و اتفقت مع دراسة (مجاهدي، 2009) في ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وهذا لمواكبة التطور الحاصل في نظام تسيير الموارد البشرية، و إجراء دورات تدريبية، وتكوينية متخصصة للعمال.

جدول (10.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور ادارة الموارد البشرية

الترتيب الفرقة	المعنوية P-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ادارة الموارد البشرية
7	0.00	4.06	64.22	1.60	6.42	1- مستوى دخل، و أجور طاقم العمل من موظفين و عمال.
9	0.37	-0.90	58.87	1.93	5.89	2- استخدام نظام الحوافز للعاملين.
8	0.89	0.14	60.17	1.90	6.02	3- دورات تدريبية لطاقم العمل في مهارات يحتاجها المشروع.
2	0.00	14.46	73.14	1.40	7.31	4- مهارة، و خبرة طاقم الإشراف .
3	0.00	13.87	72.76	1.42	7.28	5- مهارة، و خبرة طاقم المقاول .
4	0.00	12.85	72.43	1.49	7.24	6- استخدام عمال ذوي خبرة.
5	0.00	12.37	71.88	1.48	7.19	7- مهارة، و خبرة طاقم التصميم.

6	0.00	9.88	70.88	1.70	7.09	التعاون، و التنسيق الفعال بين جميع المشاركين في المشروع.	-8
1	0.00	13.95	74.18	1.57	7.42	حل الخلافات بين جهة الإشراف، و جهة التنفيذ للمشروع.	-9
	0.00	11.49	68.73	1.17	6.87	المحور الثاني ادارة الموارد البشرية	

بُعد التركيز على الزبون

من خلال جدول(11.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T)؛ فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد التركيز على الزبون بلغ 71.36% بدرجة كبيرة ، وبمتوسط بلغ (7.14) وانحراف معياري بلغ (1.16) ، بينما لفقرات بُعد التركيز على الزبون كانت الفقرة الرابعة (استخدام، و تشغيل المالك للمنشآت بشكل صحيح) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.46% بدرجة كبيرة ، و يعزو الباحث ذلك أن تشغيل المنشأة بالشكل الصحيح يحافظ عليها، و يقلل من تكاليف الصيانة السنوية، و يضمن جودتها ، بينما كانت الفقرة السابعة (يعتبر المالك (الزبون) القوة الدافعة لتحسين الجودة، و زيادة الإنتاجية عند أخذ أرائه و توقعاته) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.79% بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك أن في بعض الأحيان عدم وضوح متطلبات الزبون، و التغيير المستمر لرأيه، ومتطلباته في مواصفات المشروع يؤدي لتجنب المماثل له، و الأطراف الثلاثة للمشروع (المالك-الزبون، و الاستشاري ، و المماثل) بتوافقهم، و تعاونهم في تنفيذ المشروع يعتبروا معاً القوة الدافعة لتحسين الجودة، و زيادة الإنتاج ، و لا تكون مسئولية تحسين جودة المشروع على عاتق طرف واحد.

اتفقت مع دراسة (الجعبري وآخرون، 2014) في ضرورة الاستمرار في تحسين الخدمة، وقياس مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة، و اتفقت مع دراسة (الكحلوت، 2013) على ضرورة التركيز على المستفيد كهدف أساسي من أهداف إدارة الجودة الشاملة، و اتفقت مع دراسة (Bani، 2012) في تحريك المنظمات نحو ثقافة الجودة الشاملة التي تركز على الجودة، و استراتيجية رئيسية لإرضاء العملاء.

جدول (11.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التركيز على الزبون

الترتيب الفقرة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التركيز على الزبون	
4	0.00	11.59	71.79	1.58	7.18	اعتبار احتياجات المالك هي أساس عملية الجودة.	-1
3	0.00	12.63	72.42	1.52	7.24	الاستجابة بفاعلية لاستفسارات، و شكاوي المالك.	-2
2	0.00	15.17	73.22	1.35	7.32	اتخاذ إجراءات وقائية، و تصحيحية تناسب المالك و ترضيه.	-3
1	0.00	15.61	73.46	1.34	7.35	استخدام، و تشغيل المالك للمنشآت بشكل صحيح.	-4
6	0.00	9.31	69.67	1.61	6.97	الميزانية، و السعر المحدد من قبل المالك.	-5
5	0.00	9.83	70.17	1.60	7.02	تقوم إدارة الشركة بمتابعة المنشأة ما بعد تسليمها، و ذلك لتقييمها و معرفة مدى رضى المالك.	-6
7	0.00	8.53	68.79	1.60	6.88	يعتبر المالك (الزبون) القوة الدافعة لتحسين الجودة، و زيادة الإنتاجية عند أخذ آرائه، و توقعاته.	-7
	0.00	15.11	71.36	1.16	7.14	المحور الثالث التركيز على الزبون	

بُعد الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد

من خلال جدول(12.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T) ، فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

و يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد بلغ 74.42% بدرجة كبيرة ، وبمتوسط بلغ (7.44) وانحراف معياري بلغ (1.60) ، بينما لفقرات بُعد الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد كانت الفقرة الثالثة (دقة جدول الكميات و احتوائه على جميع التفاصيل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.08% بدرجة كبيرة، و يعزو الباحث ذلك أنه وضوح خطوات العمل و تفاصيل آلية التنفيذ من أهم العوامل

التي تحقق رفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية في المشاريع الإنشائية ، بينما كانت الفقرة الأولى (توافق وثائق العطاء فيما بينها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73.14% بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك أن التناقضات في وثائق العطاء تؤدي إلى حدوث خلاف، و نزاع بين المقاول، و صاحب العمل، و يؤثر ذلك على جودة تنفيذ المشروع.

اتفقت مع دراسة (حسين، 2015) في ضرورة التقيد الكامل بالشروط، والمواصفات الفنية لأي مشروع لتحسين الجودة ، و قد اتفقت مع دراسة (عثمان، 2014) في ضرورة قيام الشركات بإعداد كوادر متخصصة لمتابعة تطبيق مواصفات إدارة الجودة الشاملة في الشركات بعد إدخالهم بدورات تدريبية متخصصة بالجودة .

جدول (12.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الاستعداد الالتزام بالمواصفات وشروط العقد

الالتزام بالمواصفات وشروط العقد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1- توافق وثائق العطاء فيما بينها.	7.31	1.51	73.14	13.49	0.00	6
2- وضوح شروط العقد و عدالتها مع توزيع للمسؤوليات.	7.30	1.41	73.00	14.29	0.00	5
3- دقة جدول الكميات و احتوائه على جميع التفاصيل.	7.71	6.02	77.08	4.40	0.00	1
4- شمولية و ترابط و وضوح مخططات التصميم للمنشأة.	7.35	1.46	73.50	14.34	0.00	4
5- شمولية و وضوح المواصفات الفنية للمشروع للتنفيذ.	7.53	1.47	75.29	16.09	0.00	2
6- التزام الشركة بالشروط والمواصفات الفنية للمشروع في أثناء التنفيذ.	7.45	1.54	74.46	14.56	0.00	3
المحور الرابع الالتزام بالمواصفات وشروط العقد	7.44	1.60	74.42	13.92	0.00	

بُعد كفاءة مواد الخام و المعدات

من خلال جدول(13.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6، وحسب نتيجة اختبار (T)؛ فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد كفاءة مواد الخام، والمعدات بلغ 69.78% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (6.98) ،وانحراف معياري بلغ 1.26، بينما لفقرات بُعد كفاءة مواد الخام، والمعدات؛ فكانت الفقرة الأولى

(استخدام نظام تخزين، و شحن للمواد في موقع تنفيذ المشروع) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 72.25% بدرجة كبيرة، و يعزو الباحث ذلك إلى أهمية تخزين المواد، و المحافظة عليها، و عمل نظام فحص جودتها، و النقتيش عليها من قبل الشركة لضمان جودة الانتاج .

بينما كانت الفقرة السادسة (يوجد نظام إداري يحرص على تطوير المعدات) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 67.04% بدرجة كبيرة، و يعزو ذلك الباحث سبب ضعف تطوير المعدات في أغلب الشركات يعود بسبب حصار قطاع غزة، و إغلاق المعابر التجارية، و قلة الإمكانيات لتطوير المعدات في قطاع غزة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الكبيجي وأبو عواد، 2013) ، و التي أشارت إلى أن تحسين الجودة يضمن الاستغلال، والاستخدام الأمثل لطاقت القوى العاملة، والآلات، والمواد، و اتفقت مع دراسة (الطيب، 2008) ؛ حيث أشار في دراسته إلى ضرورة إنشاء مستودع جديد في قطاع غزة لتخزين مواد البناء المطلوبة لحل مشكلة شح المواد، و قلة جودتها، و هذا إحدى العوامل الحاسمة لتحسين جودة المشاريع الإنشائية.

جدول (13.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور كفاءة مواد الخام والمعدات

ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	كفاءة مواد الخام والمعدات	
1	0.00	13.12	72.25	1.45	7.23	استخدام نظام تخزين، و شحن للمواد في موقع تنفيذ المشروع.	-1
3	0.00	11.68	71.17	1.48	7.12	التعاون بين الشركة، وموردي المواد.	-2
7	0.00	7.62	67.87	1.60	6.79	توفر المواد ذات الجودة العالية.	-3
6	0.00	7.82	68.38	1.66	6.84	الاستخدام الأمثل للمواد بحيث نقلل الفاقد.	-4
2	0.00	11.51	71.71	1.58	7.17	توفير معدات البناء.	-5
8	0.00	6.55	67.04	1.66	6.70	يوجد نظام إداري يحرص على تطوير المعدات.	-6
4	0.00	10.49	70.04	1.48	7.00	الاستخدام الجيد للمعدات.	-7
5	0.00	9.09	69.83	1.67	6.98	تقوم الشركة صيانة المعدات بشكل دوري.	-8
	0.00	12.01	69.78	1.26	6.98	المحور الخامس كفاءة مواد الخام والمعدات	

بُعد التحسين المستمر

من خلال جدول (14.5) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بُعد التحسين المستمر بلغ 67.34% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (6.73) وانحراف معياري بلغ (1.30) ، بينما لفقرات بُعد التحسين المستمر؛ فكانت الفقرة الأولى (تقوم الشركة بتحسين فعاليات نظام الجودة بشكل مستمر) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 68.29% بدرجة كبيرة، بينما كانت الفقرة الرابعة (تراجع الإجراءات التصحيحية المتخذة، وتوثيق نتائجها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.67% بدرجة كبيرة، و يعزو الباحث ذلك إلى تفهم و قناعة الإدارة العليا لشركات المقاولات لتحسين جودة تنفيذ المشاريع لتحافظ الشركة على استمراريته، و تحسين ميزتها التنافسية.

و قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة رجا (Raja, 2011) حيث أشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة يتم تنفيذها في المستويات الثلاثة الأولى أي (مراقبة الجودة، وضمان الجودة، و التحسين المستمر) ، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ngambi, 2015) و التي أشارت في نتائجها أن التحسين المستمر للعمليات كان مرتفعاً، و يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للشركات .

جدول (14.5): الوسط الحسابي، والوزن النسبي لمحور التحسين المستمر

الترتيب الفرقة	المعنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التحسين المستمر	
1	0.00	8.13	68.29	1.58	6.83	تقوم الشركة بتحسين فعاليات نظام الجودة بشكل مستمر .	-1
6	0.00	5.77	66.13	1.65	6.61	تشمل الإجراءات التصحيحية تحديد متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.	-2
4	0.00	7.88	67.88	1.55	6.79	تقوم الشركة باتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.	-3
7	0.00	5.39	65.67	1.63	6.57	تراجع الإجراءات التصحيحية المتخذة، وتوثيق نتائجها.	-4
2	0.00	8.13	68.08	1.54	6.81	تحديد معايير تحسين الجودة و تطبيقها و مراقبتها.	-5
3	0.00	8.30	67.96	1.48	6.80	تقوم الشركة بتطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة، وكفاءة العمليات مما يؤدي لتحسين الاداء.	-6
5	0.00	7.00	67.38	1.63	6.74	أن تتصف سياسة الشركة بما يتعلق بالجودة بالتغيير التدريجي.	-7
	0.00	8.72	67.34	1.30	6.73	المحور السادس التحسين المستمر	

من خلال جدول(15.5) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية بلغ 70.3% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (7.03) وانحراف معياري بلغ (1.09)، بينما المجال الفرعي الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.42% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (7.44) وانحراف معياري بلغ (1.60) بينما كان مجال التحسين المستمر احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 67.34% بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (6.73) وانحراف معياري بلغ (1.09)، و يعزو الباحث ذلك أن في أصل الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات، و شروط العقد التي تلبي احتياجات، و رغبات الزبائن، و توقعاتهم لذا فإن الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد هي أولويات ضمان الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية؛ بينما مجال التحسين المستمر وصل لهذه النتيجة؛ فهذا يدل على تفهم، و فناعة الإدارة العليا لشركات المقاولات لتحسين جودة تنفيذ المشاريع لتحافظ الشركة على استمراريته، و تحسين ميزتها التنافسية، لكن لا يوجد خطوات عملية لقيام الشركات باتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.

جدول (15.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحاور جودة المشاريع الإنشائية

ترتيب الفقرة	المرتبة P- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	جودة المشاريع الإنشائية	
3	0.00	12.14	70.13	1.29	7.01	المحور الأول التزام، ودعم الإدارة العليا	1-
5	0.00	11.49	68.73	1.17	6.87	المحور الثاني إدارة الموارد البشرية	2-
2	0.00	15.11	71.36	1.16	7.14	المحور الثالث التركيز على الزبون	3-
1	0.00	13.92	74.42	1.60	7.44	المحور الرابع الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد	4-
4	0.00	12.01	69.78	1.26	6.98	المحور الخامس كفاءة مواد الخام، والمعدات	5-
6	0.00	8.72	67.34	1.30	6.73	المحور السادس التحسين المستمر	6-
	0.00	14.71	70.30	1.09	7.03	جودة المشاريع الإنشائية	

3.5 اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ؛ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية

، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت

Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ، فيتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة

القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.

يبين جدول رقم (16.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.786، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 ، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة، و يستنتج الباحث من ذلك أن التدريب المهني عنصر حيوي مهم من عناصر الجودة الشاملة؛ و حيث ترى فلسفة الجودة الشاملة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة، وهذا يعطي إشارة لأصحاب شركات المقاولات إلى زيادة الاهتمام بالتدريب المهني للعاملين، وهذه العلاقة الواضحة والقوية تعتبر منبر لمالكي العقارات لترسية مشاريعهم على شركات المقاولات المؤهلة التي تمتلك كادر بشري مدرب تدريب مهني، كي تضمن الجودة في تنفيذ مشاريعها.

اتفقت مع دراسة (الجريوي، 2012) على وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب، و جودة العمل حيث أكدت الدراسة أن التدريب له أثر كبير على جودة العمل و تحسين الإنجاز، واتفقت مع دراسة (رجا، 2010) التي أشارت إلى أن مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين، والإنتاجية، وتطور المؤسسة بشكل فعال وإيجابي، و

اتفقت مع دراسة (مجاهدي، 2009) على وجود علاقة مباشرة بين فاعلية التدريب المهني، و أثرها على الأداء لدى العاملين الذي له أثر على جودة العمل .

و من الدراسات التي توافقت مع الدراسة الحالية أيضاً التالي: دراسة (الشرعة والطراونة، 2008) على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة، و العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي، و بين مستوى أداء العاملين فيها ، و اتفقت مع دراسة (العوض، 2015) على و جود علاقة بين التدريب، و زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، و نجد أن التدريب له دور فعال في زيادة الإنتاج.

جدول (16.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة	*0.786	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

و يتفرع منها الفرضيات الآتية :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب المهني، و التزام، و دعم الإدارة العليا للجودة في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (17.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.707، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 ، وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني، و التزام و دعم الإدارة العليا للجودة في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة. و هذا يدل على أن التدريب المهني يؤثر على وفاء الإدارة العليا بالتزاماتها التعاقدية مع مالكي المشاريع، و جودة تنفيذ المشاريع ، لذا يتحتم على الإدارة العليا لشركات المقاولات إرسال العاملين لديها إلى مراكز التدريب المهني لتزويدهم بالمهارات المتخصصة، والعلمية لتحسين أداء عملهم في تنفيذ المشاريع. و قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشرعة والطراونة، 2008) على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب، و بين مستوى أداء العاملين، و أوصت الدراسة مزيداً من الاهتمام، و الدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجية واضحة للتدريب.

و قد اتفقت مع دراسة (حسن، 2015) حيث أشارت التوصيات على أنه يجب على الإدارة العليا للشركة أن تعطي اهتمام أكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين، و الوقوف على نجاحات الآخرين، و تبادل الخبرات.

جدول (17.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني و التزام و دعم الإدارة العليا للجودة في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني ، و التزام، و دعم الإدارة العليا للجودة في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة	*0.707	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (18.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.735 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 ، وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب المهني، و إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

و يعزو الباحث ذلك أن إدارة الموارد البشرية من مهامها إدارة، و تطوير، و تنمية العاملين، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، والعاملين المتدربين.

و قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مجاهدي، 2009)؛ حيث أشارت إلى ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وهذا لمواكبة التطور الحاصل في نظام تسيير الموارد البشرية، و إجراء دورات تدريبية وتكوينية متخصصة للعمال، و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Nicole, et al 2016) ، حيث أشارت إلى أنه من المهم جداً لشركات البناء الاستثمار في تدريب العاملين من خلال استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية القائمة على التدريب المستمر في موقع العمل.

جدول (18.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.	*0.735	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و التركيز على

الزبون في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (19.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.647 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب المهني، و التركيز على الزبون في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة، يعزو الباحث ذلك إلى أن وظيفة شركات المقاولات الإنشائية تقديم للزبائن مشاريع، ومنشآت، وخدمات جاهزة للاستخدام، وتحقق متطلباتهم، وإن أي شركة لكي تستمر في العمل عليها أن تنجز أعمالها بكادر بشري مؤهل، و مدرب تدريب مهني تأهله للعمل في تنفيذ المشاريع الإنشائية بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم تحسن جودة تنفيذ المشاريع، و الوصول إلى غاية ارضاء الزبون في جودة المنتج.

و قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (2013,Lusato) حيث أشارت إلى أن التدريب المهني في أثناء العمل كان فاعلاً، و مؤثراً على أداء العاملين، وخدمة العملاء، وزيادة ثقة الموظف. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Bani,2012) حيث أشارت إلى أن عدم التعليم، والتدريب الشامل ، والمستمر تعمل على فشل الجودة في شركات المقاولات الأردنية، والتي بدورها تعمل على استياء العملاء من السمعة السيئة.

جدول (19.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و التركيز على الزبون في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني ، و التركيز على الزبون في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة	*0.647	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (20.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.413 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب المهني، و الالتزام بالمواصفات و شروط العقد في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

و يعزو الباحث ذلك إلى أنه لكي تقوم شركات المقاولات بتنفيذ المشروع طبقاً لمواصفات، ومخططات، و شروط العقد ، يتحتم عليها امتلاك قوى عاملة ذات مهارة مؤهلة لتنفيذ المشاريع الإنشائية بدرجة عالية من الإتقان حسب المواصفات، و شروط العقد

و قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسين ، 2015) حيث أشارت إلى ضرورة رفع ثقافة المعرفة المتعلقة بالجودة من خلال التدريب للتقيد الكامل بالشروط، والمواصفات الفنية لأي مشروع.

جدول (20.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

الفرضية	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني ، و الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.	*0.413	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و كفاءة المواد الخام، و المعدات في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة .

يبين جدول رقم (21.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.734 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 ، وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب المهني، و كفاءة المواد الخام، و المعدات في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

و يعزو الباحث ذلك إلى أن تخزين المواد، و المحافظة عليها، و عمل نظام فحص جودتها، و التفتيش عليها من قبل الشركة لضمان جودة الإنتاج، و المحافظة على المعدات، و استخدامها بالطريقة الصحيحة يحتاج إلى كادر بشري مؤهل مدرب على أسس علمية، و مهنية.

من خلال التدريب المهني يتعرف العامل على أنواع المواد الخام المستخدمة في عمله، والطريقة الصحيحة لاستخدامها والتعامل معها ، مما يؤدي إلى المحافظة عليها وتقليل نسبة الهلاك، و التدريب المهني يؤدي إلى المحافظة على المعدات والماكينات التي يستخدمها العامل في عمله مما يؤدي إلى إطالة عمرها، وتقليل تكلفة صيانتها، واستخدامها أطول فترة ممكنة .

جدول(21.5):معامل الارتباط بين التدريب المهني، و كفاءة المواد الخام و المعدات في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني ، و كفاءة المواد الخام و المعدات في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة	*0.734	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و التحسين المستمر في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة .

يبين جدول رقم (22.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.770، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00، وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التدريب المهني، و التحسين المستمر في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

و يعزو الباحث ذلك إلى أنه لاستمرار التحسين في العمليات الإنتاجية لأي منظمة يتحتم عليها تطوير وتنمية قدرات العاملين، و يهدف التحسين المستمر إلى العمل على تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بالآلات ، والمواد، والأفراد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر، لدى ينصح لشركات المقاولات قبل تحويل الأيدي العاملة لديها من المشروع الذي تم تسليمه إلى المشروع الجديد يجب عليها أن تخضع كادرها البشري لتدريب مهني على أسس علمية لمعالجة نقاط الضعف للعاملين، و سلبيات العمل في المشروع القديم كي لا تنتقل إلى المشروع الجديد، و هذا يساعد على استمرارية الشركة، و التحسين المستمر لجودة العمل في المشاريع.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الجريوي، 2012)؛ إلى أن التدريب له أثر كبير على جودة العمل، و تحسين الإنجاز، و اتفقت مع دراسة (رجاء، 2010)؛ حيث توصلت إلى أن مستوى التدريب يؤثر

على أداء العاملين، والإنتاجية، وتطور المؤسسة بشكل فعال، و إيجابي، وأن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين، والإنتاجية، وتطور المؤسسة، و التحسين المستمر.

جدول (22.5): معامل الارتباط بين التدريب المهني، و التحسين المستمر في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب المهني، و التحسين المستمر في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.	*0.770	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الثانية :

لا يوجد أثر للتدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

للقوف على مستوى تأثير للتدريب المهني (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، المهارات، والقدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني) مُجمعة على تحسين جودة المشاريع الإنشائية ، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ، ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن المساهمة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (المهارات والقدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني، كفاءة الأداء للعاملين الفنيين).
ب- أظهرت نتائج التحليل ان معامل الارتباط بلغت 0.793، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.628، و هذا يعني ان 62.8% من المتغير في تحسين جودة المشاريع الإنشائية يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، المهارات والقدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني) ، والباقي 37.2% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تحسين جودة المشاريع الإنشائية.

جدول (23.5): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التدريب المهني على تحسين جودة المشاريع الإنشائية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
تحسين جودة المشاريع الإنشائية	0.793	0.628	99.23	4 الانحدار	0.000	المقدار الثابت	4.394	.000
						المهارات والقدرات الفنية	4.036	.000
				235 البواقي		العائد المتوقع من التدريب المهني	6.150	.000
						استراتيجية التدريب المهني	3.646	.000
						كفاءة الأداء للعاملين الفنيين	2.828	.005

معادلة التأثير :

تحسين جودة المشاريع الإنشائية = $1.317 + 0.238$ (المهارات والقدرات الفنية) + 0.305 (العائد المتوقع من التدريب المهني) + 0.147 (استراتيجية التدريب المهني) + 0.140 (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين)

في حالة تثبيت قيمة (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني) ، وعند زيادة (المهارات، والقدرات الفنية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (تحسين جودة المشاريع الإنشائية) بمقدار (0.238).

في حالة تثبيت قيمة (المهارات، والقدرات الفنية ، كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، استراتيجية التدريب المهني) ، وعند زيادة (العائد المتوقع من التدريب المهني) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع تحسين جودة المشاريع الإنشائية بمقدار (0.305).

في حالة تثبيت قيمة (المهارات، والقدرات الفنية ، كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، العائد المتوقع من التدريب المهني) وعند زيادة (استراتيجية التدريب المهني) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع لتحسين جودة المشاريع الإنشائية بمقدار (0.147).

في حالة تثبيت قيمة (المهارات، والقدرات الفنية ، استراتيجيات التدريب المهني ، العائد المتوقع من التدريب المهني) ، وعند زيادة (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع تحسين جودة المشاريع الإنشائية بمقدار (0.140).

و قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مجاهدي، 2009)؛ حيث أشارت إلى وجود علاقة مباشرة بين فاعلية التدريب المهني، و أثرها على الأداء لدى العاملين، و أشارت الدراسة إلى ضرورة توعية المسؤولين في المنظمة بأهمية التدريب المهني، وأثره على العامل، والإنتاج، والمنظمة على حد سواء.

وهذا ما يدعو المعنيين الى الاهتمام بالمحاور الأربعة للتدريب المهني (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، المهارات، والقدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجيات التدريب المهني).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي سنوات الخبرة).

أولاً: الجنس

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي (التدريب المهني)؛ حيث كانت قيمة المعنوية 0.553 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تعزى لمتغير الجنس.

وهذا يدل على أن جميع المبحوثين من كلا الجنسين يتفق على أهمية التدريب المهني للعاملين في المشاريع الإنشائية، و تأثيرها على الجودة، و هذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في نظرة أفراد المجتمع للتدريب المهني، و يعزو الباحث الاتفاق بين كلا الجنسين إلى أن الإناث في شركات المقاولات يتمتعن بنفس فرصة المساواة في المنافسة للوظائف، ولديهم مجموعة صفات شخصية، وسلوكية تلزمهم باتباع التعليمات، والأنظمة للمؤسسة التي ينتمين إليها.

جدول رقم (24.5): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
0.469	-0.726	7.14	6.98	المحور الأول: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين
0.923	0.097	6.50	6.52	المحور الثاني: المهارات، والقدرات الفنية
0.150	-1.444	7.59	7.28	المحور الثالث: العائد المتوقع من التدريب المهني
0.547	-0.603	6.58	6.43	المحور الرابع: استراتيجية التدريب المهني
0.553	-0.593	6.92	6.80	إجمالي محور: التدريب المهني

ثانياً: العمر

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التدريب المهني)؛ حيث كانت مستوى الدلالة 0.622، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التدريب المهني تعزى لمتغير العمر ، و يعزو الباحث ذلك إلى أن كافة الفئات العمرية للموظفين في شركات المقاولات لديهم الوعي، والإدراك الكافي لأهمية، و دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع، فهم على احتكاك مباشر مع العمال العاملين في المشاريع الإنشائية؛ ولذلك جاءت إجاباتهم متقاربة إلى حد كبير.

جدول رقم (25.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		من 45 فأكثر	45-35	35-25	
0.415	0.882	7.07	6.85	7.07	المحور الأول: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين
0.394	0.934	6.78	6.39	6.55	المحور الثاني: المهارات، والقدرات الفنية
0.812	0.208	7.48	7.29	7.31	المحور الثالث: العائد المتوقع من التدريب المهني
0.275	1.299	6.75	6.59	6.34	المحور الرابع: استراتيجية التدريب المهني
0.622	0.476	7.02	6.76	6.82	إجمالي محور: التدريب المهني

ثالثاً: المؤهل العلمي

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التدريب المهني)؛ حيث كانت مستوى الدلالة 0.315 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التدريب المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المستوى العلمي المتقارب للأفراد العينة حيث أن أغلبهم من حملة البكالوريوس، والماجستير، حيث أن هذه الفئة تدرك جيداً أهمية التدريب المهني للعاملين في المشاريع الإنشائية.

جدول رقم (26.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.731	0.431	7.46	7.08	7	6.78	المحور الأول: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين
0.149	1.793	7.5	6.83	6.44	6.56	المحور الثاني: المهارات، والقدرات الفنية
0.336	1.135	8.37	7.4	7.28	7.38	المحور الثالث: العائد المتوقع من التدريب المهني
0.453	0.879	7.25	6.63	6.39	6.68	المحور الرابع: استراتيجية التدريب المهني
0.315	1.187	7.65	6.99	6.78	6.77	إجمالي محور: التدريب المهني

رابعاً: المسمى الوظيفي

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التدريب المهني)؛ حيث كانت مستوى الدلالة 0.105 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التدريب المهني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، يفسر الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد المجتمع هم من الفئات الإشرافية الأولى، و العليا في شركات المقاولات، و يقع على عاتقهم تحسين كفاءة أداء العاملين في المشاريع الإنشائية من أجل الوصول لأفضل حالة يريدها المدراء من موظفيهم خلال تنفيذ الأعمال، و المهام الموكلة لهم و تقديم إنتاج بأحسن صورة، و جودة عالية مما يعكس صورة الشركة الحسنة لدى صاحب المشروع (مالك العقار).

جدول رقم (27.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المجال
		مراقب عمال	مهندس اشراف	مهندس موقع	مدير مشروع	مدير شركة	
0.456	0.914	6.89	7.02	7.04	6.8	7.31	المحور الأول: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين
0.230	1.413	6.44	6.66	6.46	6.33	6.96	المحور الثاني: المهارات والقدرات الفنية
0.200	1.510	7.2	7.57	7.19	7.26	7.71	المحور الثالث: العائد المتوقع من التدريب المهني
0.171	1.615	6.2	6.78	6.35	6.28	6.88	المحور الرابع: استراتيجية التدريب المهني
0.105	1.939	6.68	7.01	6.76	6.65	7.23	إجمالي محور: التدريب المهني

خامسا: سنوات الخدمة

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التدريب المهني)؛ حيث كانت مستوى الدلالة 0.456، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور التدريب المهني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الرغبة والطموح لدى هذه الفئة في تحسين الأداء الوظيفي لهم من أجل الحصول على ترقية، وتقييم عالٍ والحصول على عقد دائم، و حرصهم على تحسين أداء العمل للعاملين في المشاريع الإنشائية من خلال التدريب المهني.

جدول رقم (28.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		من 15 فأكثر	15-10	10-5	5 من أقل	
0.346	1.109	7.06	6.96	6.89	7.28	المحور الأول: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين
0.424	0.936	6.81	6.39	6.49	6.52	المحور الثاني: المهارات، والقدرات الفنية
0.071	2.370	7.56	7.16	7.2	7.67	المحور الثالث: العائد المتوقع من التدريب المهني
0.301	1.224	6.73	6.6	6.33	6.26	المحور الرابع: استراتيجية التدريب المهني
0.456	0.872	7.04	6.78	6.74	6.91	إجمالي محور: التدريب المهني

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الجودة لدى العاملين في المشاريع الإنشائية تعزى (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أولاً: الجنس

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي (جودة المشاريع الإنشائية)؛ حيث كانت قيمة المعنوية 0.436 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل في المشاريع الإنشائية بين الذكور، والإناث، ولا يوجد اختلاف بينهما؛ حيث يعمل الذكور، والإناث في نفس ظروف العمل ونفس المكان والبيئة المحيطة، حيث أن الإناث في المشاريع الإنشائية يعملن في الوظائف الإشرافية على المشاريع مثل مهندسة موقع الإنشاء، أو مديرة موقع الإنشاء، فاختلاف الجنس لا يؤثر على وجهة النظر نحو أهمية جودة المشاريع الإنشائية، و لذلك جاءت إجاباتهم متقاربة إلى حد كبير.

جدول رقم (29.5): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
0.727	-0.350	7.09	7.00	المحور الأول: التزام، ودعم الإدارة العليا
0.948	-0.066	6.89	6.87	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
0.643	-0.465	7.22	7.12	المحور الثالث: التركيز على الزبون
0.001	-3.294	8.25	7.30	المحور الرابع: الالتزام بالموصفات، وشروط العقد
0.882	-0.149	7.01	6.97	المحور الخامس: كفاءة مواد الخام، والمعدات
0.224	1.220	6.49	6.78	المحور السادس: التحسين المستمر
0.436	-0.780	7.16	7.01	إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية

ثانيا: العمر

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.368 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى السن المتقارب لأفراد العينة، وهي فئات ذات خبرة، ودرجة علمية متقاربة، لديهم الوعي، والإدراك الكافي لأهمية الجودة في المشاريع الإنشائية.

جدول رقم (30.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		من 45 فأكثر	45-35	من 35-25	
0.131	2.047	7.02	6.77	7.14	المحور الأول: التزام، ودعم الإدارة العليا
0.531	0.634	6.8	6.76	6.94	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
0.382	0.966	6.9	7.05	7.22	المحور الثالث: التركيز على الزبون
0.451	0.799	7.67	7.26	7.51	المحور الرابع: الالتزام بالموصفات، وشروط العقد
0.470	0.758	7.24	6.86	7.00	المحور الخامس: كفاءة مواد الخام، والمعدات
0.458	0.783	6.88	6.58	6.79	المحور السادس: التحسين المستمر
0.368	1.005	7.08	6.88	7.1	إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية

ثالثا: المؤهل العلمي

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية)؛ حيث كانت مستوى الدلالة 0.175، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، و يعزو الباحث ذلك إلى أن معايير جودة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الإنشائية ربما يدركها العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، و أن توافر معايير إدارة الجودة لا يرتبط بشكل مباشر بالمؤهلات العلمية، بقدر ما يرتبط بالكفاءة، و الخبرة التي يمتلكها العاملون.

جدول رقم (31.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.182	1.633	8.39	7.08	6.97	7.07	المحور الأول التزام ودعم الادارة العليا
0.105	2.072	8.14	7.03	6.81	7.06	المحور الثاني ادارة الموارد البشرية
0.162	1.727	8.21	7.37	7.07	7.17	المحور الثالث التركيز على الزبون
0.764	0.385	8.29	7.47	7.42	7.45	المحور الرابع الالتزام بالمواصفات وشروط العقد
0.331	1.147	8.06	7.06	6.93	7.08	المحور الخامس كفاءة مواد الخام والمعدات
0.384	1.021	7.79	6.84	6.69	6.81	المحور السادس التحسين المستمر
0.175	1.667	8.15	7.14	6.98	7.11	إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية

رابعاً: المسمى الوظيفي

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية)؛ حيث كانت مستوى الدلالة 0.069 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، و يعزو الباحث ذلك إلى أن معايير الجودة في المشاريع الإنشائية يطبقها جميع العاملين كل حسب مسماه الوظيفي، و مهامه الوظيفية، حيث أن المسمى الوظيفي لا علاقة له بفلسفة إدارة الجودة الشاملة طالما اقتنعت بها القيادة، و الإدارة العليا، و دعمت تطبيقها في شركات المقاولات الإنشائية.

جدول رقم (32.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات					القيمة الاختبار F	القيمة لاحتمالية (Sig.)
	مدير شركة	مدير مشروع	مهندس موقع	مهندس اشراف	مراقب عمال		
المحور الاول: التزام، ودعم الادارة العليا	7.33	6.85	6.89	7.36	7.14	1.608	0.173
المحور الثاني: ادارة الموارد البشرية	7.19	6.58	6.83	7.12	7.17	2.031	0.091
المحور الثالث: التركيز على الزبون	7.47	6.84	7.11	7.35	7.39	1.941	0.104
المحور الرابع: الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد	7.59	7.17	7.3	8.1	7.72	2.317	0.058
المحور الخامس: كفاءة مواد الخام، والمعدات	7.31	6.85	6.85	7.21	7.26	1.350	0.252
المحور السادس: التحسين المستمر	7.07	6.55	6.66	6.9	6.96	1.046	0.384
إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية	7.33	6.81	6.94	7.34	7.27	2.204	0.069

خامسا: سنوات الخدمة

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية)؛ حيث كانت مستوى الدلالة 0.143 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، من الواضح أن سنوات الخدمة لم يكن لها تأثير على استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق الجودة في المشاريع الإنشائية، يعزو الباحث ذلك أن هذه الفئة تدرك جيداً أهمية الجودة للمشاريع الإنشائية، و من خلال إطالة فترة الخبرة، و صقل المعرفة العلمية، و المهارات العملية تجعلهم يدركون جيداً أهمية الجودة في المشاريع الإنشائية لتحسين الميزة التنافسية، و الاستمرارية في السوق.

جدول رقم (33.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		من 15 فأكثر	15-10	من 10-5	اقل من 5	
0.293	1.248	7.26	6.92	6.89	7.24	المحور الاول: التزام، ودعم الادارة العليا
0.628	0.581	7.06	6.77	6.83	6.97	المحور الثاني: ادارة الموارد البشرية
0.174	1.669	7.37	6.95	7.08	7.37	المحور الثالث: التركيز على الزبون
0.537	0.727	7.8	7.31	7.4	7.45	المحور الرابع: الالتزام بالموصفات، وشروط العقد
0.063	2.466	7.45	6.87	6.82	7.11	المحور الخامس: كفاءة مواد الخام، والمعدات
0.059	2.520	7.22	6.51	6.66	6.85	المحور السادس: التحسين المستمر
0.143	1.829	7.36	6.89	6.95	7.17	إجمالي محور جودة المشاريع الانشائية

خلاصة الفصل الخامس

يعتبر هذا الفصل أهم فصول الدراسة؛ لأنه يلخص ما تسعى الدراسة لتحقيقه من أهداف وضعتها، و تأتي نتيجة التحليل الإحصائي لتأكد وجود علاقة قوية بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة، وهذا يدعو أصحاب شركات المقاولات إلى زيادة الاهتمام بالتدريب المهني للعاملين لضمان الجودة في تنفيذ مشاريعها، و أكدت نتائج التحليل الإحصائي بوجود أثر لأبعاد التدريب المهني (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، المهارات والقدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني) مُجتمعة على تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة، و هذا يدل على ضرورة توعية المسؤولين في الشركات المقاولات بأهمية التدريب المهني، وأثره على العامل، والإنتاج، والمنظمة على حد سواء.

و من خلال هذا الفصل تم صياغة النتائج، و التوصيات التي خلصت لها الدراسة، و تحويل التوصيات إلى خطة عمل تنفيذية سوف توضع بين أيدي الجهات المختصة، و المسؤولة كل حسب الدور المنوط به في تلك الخطة من أجل الوصول لأفضل النتائج المرجوة من هذه الدراسة، و الله من وراء القصد.

الفصل السادس نتائج وتوصيات الدراسة

تمهيد

1.6 النتائج

2.6 التوصيات

3.6 خطة عمل تنفيذ التوصيات

4.6 مقترحات الدراسات المستقبلية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل استعراض لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد الانتهاء من عمليات التحليل الإحصائي واختبار أسئلة الدراسة، وفي ضوء النتائج تم بلورة أهم التوصيات، والتي يأمل الباحث أن تساهم في الارتقاء بالتدريب المهني لتحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة، وضع هذه التوصيات بين يدي صناع القرار، و الباحثين في هذا المجال لتطبيقها على أرض الواقع بناءً على الخطة المقترحة التي توضح آليات تنفيذها.

1.6 النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.1.6 النتائج المتعلقة في محور التدريب المهني:

إجمالي محور التدريب المهني جاء بوزن نسبي بلغ (68.21%) ؛ حيث كانت نسب أبعاد التدريب المهني على النحو التالي : بعد العائد المتوقع من التدريب في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.21%) ثم يليه بعد كفاءة الأداء للعاملين الفنيين جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (70.01%) ثم يليه بعد المهارات، و القدرات الفنية جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (65.15%)، ثم يليه بعد استراتيجية التدريب المهني جاء في المرتبة الرابعة، و الأخيرة بوزن نسبي بلغ (64.51%).

وكانت نتائج هذا المحور على النحو التالي:

1. بُعد كفاءة الأداء للعاملين الفنيين.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعد كفاءة الأداء للعاملين الفنيين، قد حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (70.01%)، و جاءت في المرتبة الثانية.

- الفقرة الثانية (يلتزم العاملون بالوقت المحدد للعمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (77.7%).
- الفقرة الأولى (ينجز العمال الأعمال المطلوبة منهم دون الحاجة لمساعدة الآخرين احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.19%).

و يستنتج الباحث من ذلك إلى أنه الالتزام بالمواعيد هو أكثر أهمية في مكان العمل؛ لأن العامل يتقاضى دخله مقابل ساعات محدده للعمل ، بينما إنجاز العامل للعمل دون الحاجة للمساعدة؛ فإن هذا يعتمد على كفاءته، و مدى تلقيه للتدريب المهني.

2. بُعد المهارات و القدرات الفنية.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعد المهارات، و القدرات الفنية قد حصلت على درجة متوسط بوزن نسبي (65.15%)، و جاءت في المرتبة الثالثة.

- الفقرة الخامسة (يعمل العاملون كفريق واحد في بيئة عمل ملائمة للجميع) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (68.76%).

- الفقرة الأولى (يبتكر، و يبدع العاملون في انجاز الأعمال) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.87%).

و يستنتج الباحث من ذلك أنه يوجد تناغم وانسجام للعلاقة بين العاملون في المشاريع، و أهمية التدريب في خلق الشعور الايجابي اتجاه مكان و بيئة العمل ، و الابتكار و الابداع في انجاز الأعمال تعتبر المرتبة العالية في بعد المهارات، و القدرات الفنية للعاملين، و هذا ما يفتقر إليه العاملون في المشاريع و يبرر الباحث ذلك بسبب ضغط العمل على العاملون في المشاريع، و عدم إعطائهم الفرصة الكافية من صاحب العمل للمبادرة في الابتكار و الابداع في انجاز الأعمال.

3. بُعد العائد المتوقع من التدريب.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعد العائد المتوقع من التدريب قد حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (73.21%) و جاءت في المرتبة الأولى.

- الفقرة الرابعة (رفع مستوى كفاءة الإنتاج) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (76%) .

- الفقرة العاشرة (تحقيق الاستقرار للعاملين في الشركة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.54%).

و يستنتج الباحث من ذلك أنه من خلال رأي المبحوثين أن العائد الأساسي من التدريب المهني المساهمة في رفع مستوى كفاءة الإنتاج في المشاريع كماً، و نوعاً أما تحقيق الاستقرار للعاملين في الشركات فهناك اعتبارات أخرى غير التدريب المهني للعاملين.

4. بُعد استراتيجية التدريب المهني.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعد استراتيجية التدريب المهني قد حصلت على درجة متوسطة بوزن نسبي (64.51%)، و جاءت في المرتبة الرابعة و الأخيرة.

- الفقرة الثانية (يساعد التدريب المهني على مواكبة آخر المستجدات في الأعمال) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (70.79%) .

- الفقرة الحادية عشرة (تقوم الشركة بالتنسيق مع مدربين أكفاء من الخارج لتدريب طاقمها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (55.08%) .

و يستنتج الباحث من ذلك أن التطور التكنولوجي، و المستجدات التقنية، و الفنية لمواكبتها لابد من التدريب المهني للعاملين، و عقد دورات تدريبية كل فترة زمنية للاطلاع العاملين على كل ما هو جديد في تنفيذ الأعمال .

2.1.6 النتائج المتعلقة في محور جودة المشاريع الإنشائية:

إجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية جاء بوزن نسبي بلغ (70.13%) ، حيث كانت نسب أبعاد جودة المشاريع الإنشائية على النحو التالي : بُعد الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (74.42%)، ثم يليه بُعد التركيز على الزبون جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (71.36%)، ثم يليه بُعد التزام، و دعم الإدارة العليا جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (70.13%)، ثم يليه بُعد كفاءة المواد الخام، و المعدات جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (69.78%)، ثم يليه بُعد إدارة الموارد البشرية جاء في المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (68.73%)، ثم يليه بُعد التحسين المستمر جاء في المرتبة السادسة ، و الأخيرة بوزن نسبي بلغ (67.34%).

وكانت نتائج هذا المحور على النحو التالي:

1. بُعد التزام و دعم الإدارة العليا.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعد التزام، و دعم الإدارة العليا قد حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (70.13%)، و جاءت في المرتبة الثالثة.

- الفقرة الأولى (تتضمن رسالة الشركة نص واضح للجودة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.06%).

و يستنتج الباحث من ذلك مدى تفهم، و قناعة الإدارة العليا في المنظمة بجودة المشاريع الإنشائية، وإيمانها بفوائدها، وضرورتها.

- الفقرة الخامسة (تقدم إدارة الشركة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 63.01%.

و يستنتج الباحث من ذلك عدم إدراك الإدارة العليا لشركات المقاولات لهذه المسألة حيث تعتبر الحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل، أو بآخر، في السلوك الإنساني؛ و بذلك فإن على الشركة أن تستخدم أدوات الحفز إذا أرادت أن تغير من اتجاه الموظف، و بالتالي أداءه.

2. بُعد إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعد إدارة الموارد البشرية قد حصلت على درجة متوسطة بوزن نسبي (68.73%)، و جاءت في المرتبة الخامسة.

- الفقرة التاسعة (حل الخلافات بين جهة الإشراف، و جهة التنفيذ للمشروع) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (74.18%).

و يستنتج الباحث من ذلك أن الأطراف الثلاثة للمشروع المالك، و المشرف على المشروع (الاستشاري)، و المنفذ للمشروع (المقاول) يجب أن يكون بينهم توافق، و اتفاق على جميع بنود التنفيذ للمشروع كي لا يكون هناك خلاف، و نزاع يؤثر على جودة المشروع.

- الفقرة الثانية (استخدام نظام الحوافز للعاملين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (58.87%).

و يستنتج الباحث من ذلك كما ذكر سابقاً أن أغلب شركات المقاولات لا تنفذ نظام الحوافز للعاملين، و يؤثر ذلك في السلوك الإنساني للعاملين، و ينعكس على أدائهم في الأعمال مما يؤثر على جودة العمل.

3. بُعِد التركيز على الزبون.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعِد التركيز على الزبون قد حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (71.36%) و جاءت في المرتبة الثانية.

- الفقرة الرابعة (استخدام، و تشغيل المالك للمنشآت بشكل صحيح) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.46%.

و يستنتج الباحث من ذلك أن تشغيل المنشأة بالشكل الصحيح يحافظ عليها، و يقلل من تكاليف الصيانة السنوية، و يضمن جودتها.

- الفقرة السابعة (يعتبر المالك -الزبون- القوة الدافعة لتحسين الجودة، و زيادة الانتاجية عند أخذ أرائه، و توقعاته) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.79%.

و يستنتج الباحث من ذلك أن الأطراف الثلاثة للمشروع (المالك، و الاستشاري، و المقاول) بتوافقهم، و تعاونهم في تنفيذ المشروع يعتبروا معاً القوة الدافعة لتحسين الجودة، و زيادة الإنتاج، و لا تكون مسئولية تحسين جودة المشروع على عاتق طرف واحد.

4. بُعِد الالتزام بالمواصفات و شروط العقد.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعِد الالتزام بالمواصفات، و شروط العقد قد حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (74.42%) و جاءت في المرتبة الأولى.

- الفقرة الثالثة (دقة جدول الكميات، و احتوائه على جميع التفاصيل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.08% .

و يستنتج الباحث من ذلك أن وضوح خطوات العمل، و تفاصيل آلية التنفيذ من أهم العوامل التي تحقق رفع مستوى الجودة، و زيادة الإنتاجية في المشاريع الإنشائية.

- الفقرة الأولى (توافق وثائق العطاء فيما بينها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73.14%.

و يستنتج الباحث من ذلك أن التناقضات في وثائق العطاء تؤدي إلى حدوث خلاف، و نزاع بين المقاول، و صاحب العمل، و يؤثر ذلك على جودة تنفيذ المشروع.

5. بُعْد كفاءة المواد الخام و المعدات.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعْد كفاءة المواد الخام، و المعدات قد حصلت على درجة متوسطة بوزن نسبي (69.78%)، و جاءت في المرتبة الرابعة.

- الفقرة الأولى (استخدام نظام تخزين، و شحن للمواد في موقع تنفيذ المشروع) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 72.25% .

و يستنتج الباحث من ذلك إلى أهمية تخزين المواد، و المحافظة عليها، و عمل نظام فحص جودتها، و التفتيش عليها من قبل الشركة لضمان جودة الإنتاج.

- بينما كانت الفقرة السادسة (يوجد نظام إداري يحرص على تطوير المعدات) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 67.04%.

و يستنتج الباحث من ذلك سبب ضعف تطوير المعدات في أغلب الشركات يعود بسبب حصار قطاع غزة، و إغلاق المعابر التجارية، و قلة الإمكانيات لتطوير المعدات في قطاع غزة.

6. التحسين المستمر.

توصلت الدراسة إلى أن فقرات بُعْد التحسين المستمر قد حصلت على درجة متوسطة بوزن نسبي (67.34%) ، و جاءت في المرتبة السادسة، و الأخيرة.

- الفقرة الأولى (تقوم الشركة بتحسين فعاليات نظام الجودة بشكل مستمر) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 68.29% .

- الفقرة الرابعة (تراجع الإجراءات التصحيحية المتخذة، وتوثيق نتائجها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.67%.

و يستنتج الباحث من ذلك إلى تفهم، و قناعة الإدارة العليا لشركات المقاولات لتحسين جودة تنفيذ المشاريع لتحافظ الشركة على استمراريتها، و تحسين ميزتها التنافسية.

3.1.6 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (0.786) ، وقد تفرعت هذه الفرضيات من الفرضية الرئيسية وكانت على النحو التالي بأنه:

1. يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني، و التزام، و دعم الإدارة العليا للجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (0.707).
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب المهني، و إدارة الموارد البشرية في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (0.735).
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب المهني، و التركيز على الزبون في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (0.647).
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب المهني، و الالتزام بالموصفات، و شروط العقد في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (0.413).
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التدريب المهني، و كفاءة مواد الخام، و المعدات في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (0.734).
6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التدريب المهني، و التحسين المستمر في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (0.770).

الفرضية الرئيسية الثانية: (فرضية الأثر)

أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت 0.793؛ بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.628، و هذا يعني أن 62.8% من المتغير في تحسين جودة المشاريع الإنشائية يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، المهارات والقدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني) ، والباقي 37.2% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تحسين جودة المشاريع الإنشائية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الجودة لدى العاملين في المشاريع الإنشائية تعزى (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

4.1.6 النتائج التي تتعلق بمدى تحقيق أهداف الدراسة:

جدول رقم (1.6): النتائج التي تتعلق بمدى تحقيق أهداف الدراسة

م	الهدف	رقم الجدول	رقم الصفحة
1-	توصلت الدراسة إلى أن مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة فوق المتوسط، و يتضح ذلك من خلال الوزن النسبي لإجمالي محور التدريب المهني (68.21%).	7	28
2-	توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة فوق المتوسط، و يتضح ذلك من خلال الوزن النسبي لإجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية (70.3%).	14	32
3-	أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (78.60%).	15	33
4-	أظهرت الدراسة أن 62.8% من المتغير في تحسين جودة المشاريع الإنشائية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، المهارات، والقدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني) ، والباقي 27.2% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تحسين جودة المشاريع الإنشائية.	22	37

38	23	أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي سنوات الخبرة).	-5
41	28	أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الجودة لدى العاملين في المشاريع الإنشائية تعزى (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).	-6

2.6 التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

1.6.2 التوصيات الرئيسية:

- 3- أوصت الدراسة شركات المقاولات الإنشائية بتعيين العمال المهرة من خرجي مراكز التدريب المهني، أو الحاصلين على دورات تدريبية مهنية.
- 4- أوصت الدراسة شركات المقاولات الإنشائية بتشكيل قسم في الهيكل التنظيمي للشركة يختص بمراقبة، و تنظيم كل متطلبات الجودة.
- 5- أوصت الدراسة وزارة الأشغال بالتعاون مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين للقيام بحصر شامل لكافة شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية، و العمل على تقييمها من حيث كفاءة القوى العاملة لديها، و من حيث جودة تنفيذها للمشاريع الإنشائية.
- 6- أوصت الدراسة اتحاد المقاولين الفلسطينيين بالعمل على إجراء حصر شامل لكافة القوى العاملة الإدارية، و الفنية في شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية، و تحديد احتياجاتها التدريبية الحالية، و المستقبلية من أجل ترسيخ ثقافة الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- 7- اهتمام شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية بعمل خطة تدريبية لكافة العاملين لديها عقب كل انتهاء مشروع، و قبل البدء في المشروع الجديد، لتنمية مهاراتهم، و قدراتهم الفنية، و تحسين كفاءة الأداء في الأعمال.
- 8- أدعو المكاتب الاستشارية الهندسية، و مالكي المشاريع إلى ترسية العطاءات على شركات المقاولات التي تمتلك كوادرًا بشرية متدربة و ذو كفاءة عالية في الأداء، و تكون حاصلة على شهادة جودة تنفيذ المشاريع من المؤسسات التي نفذت لها المشاريع.
- 9- يجب على المؤسسات، و المكاتب الاستشارية الهندسية بالتعاون مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين وضع نظام لترسية العطاءات على الأسعار المناسبة، لضمان تنفيذ المشاريع الإنشائية بالجودة المطلوبة.
- 10- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي، و تطويره، و العمل الجاد، و الفاعل على ربط هذه البحوث، و الدراسات المنجزة في جامعتنا بمشكلات المجتمع، و قضايا التنمية الشاملة.

2.6.2 توصيات تتعلق بمحاور الدراسة:

محور التدريب المهني:

1. أوصت الدراسة شركات المقاولات استقطاب، و تعيين العمال الفنيين الذين يمتازون بالخبرة و كفاءة أداء عالية ، للمساهمة في تحسين الإنتاجية، و تحقيق الميزة التنافسية.
2. ضرورة اهتمام أصحاب شركات المقاولات بالإلحاق العاملين لديها بدورات تدريبية للتزويد بالمهارات الجديدة في مجالات، و الأعمال الإنشائية لتنفيذ المشاريع الإنشائية، و زيادة قدراتهم على تنفيذ الأعمال بكفاءة، و فعالية.
3. يجب على وزارة العمل الفلسطيني بالتعاون مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين إيجاد الآلية المناسبة لإجبار المقاول الباطن [الفرعي] على تأهيل، و تدريب العمال لديهم بإشراف الوزارة و الاتحاد.
4. أوصت الدراسة نقابة المهندسين الفلسطينيين و المكاتب الاستشارية الهندسية بإضافة بند تدريب بالساعة في عطاءات المشاريع الإنشائية، لتحفيز شركات المقاولات الفلسطينية لتدريب طاقمها الفني و الاداري.
5. يجب على وزارة العمل الفلسطيني رصد ميزانية سنوية خاصة للتدريب المهني، للارتقاء بقطاع التشييد، و باقي القطاعات في فلسطين.
6. يجب متابعة المتدربين المهنيين بشكل دائم للتعرف على مدى التغيير في سلوكهم الوظيفية، و مستويات أدائهم.
7. ضرورة أن يكون التدريب المهني للعاملين في شركات المقاولات دورياً بعد كل فترة لتجديد المعلومات لديهم.
8. ضرورة رفع الوعي التدريبي للمشرفين، والمدراء بالشركات، و توضيح أهمية التدريب الاستراتيجي لمواكبة المستجدات، و الحفاظ على استمرارية الشركة.
9. ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية لشركات المقاولات لتنفيذ برامج تدريبية منظمة، ومستمرة، والاعتماد علي تكنولوجيا حديثة، وأساليب إنتاج غير مستحدثة بالنسبة للعاملين.
10. توصي الدراسة مراكز التدريب المهني إلى توفير المواد الخام، و الأجهزة، و المعدات الكافية لممارسة التدريب، و التي تتناسب مع احتياجات، و متطلبات سوق العمل.

11. توصي الدراسة مراكز التدريب المهني إلى اعتماد مناهج تدريبية تتناسب مع احتياجات، و متطلبات سوق العمل.
12. توصي الدراسة مراكز التدريب المهني توفير عدد كاف من الغرف الصفية، و ورش التدريب العملي المجهزة وفق متطلبات الأمن، و السلامة المهنية.
13. توصي الدراسة مراكز التدريب المهني العمل على تأهيل المدربين، و رفع كفاءاتهم المهنية، و التدريبية، و تنمية قدراتهم العملية بشكل مستمر.

محور جودة المشاريع الإنشائية:

1. أوصت الدراسة وزارة الأشغال، و اتحاد المقاولين الفلسطينيين بعقد مؤتمرات، و ورش عمل، و دورات بشكل دوري بهدف تعميق، و زيادة الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و سبل تعزيزها في شركات المقاولات المنفذة للمشاريع الإنشائية بمشاركة كافة العاملين في شركات المقاولات و إطلاع أصحاب الشركات على ما حققته المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة من نتائج.
2. تحسين مستوى دخل، و أجور العاملين في المشاريع الإنشائية، و استخدام نظام الحوافز والمكافآت، مما يشجع العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، و بذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.
3. العمل على تحقيق متطلبات، و حاجات مالكي المشاريع حسب العقد، و المواصفات في تنفيذ المشاريع الإنشائية، من خلال ضمان الجودة في كل مرحلة من مراحل عملية البناء من كون المشروع تصور على ورق إلى أن يصبح جاهزاً للاستخدام، ومن ثم فإن جودة هذا المنتج النهائي ستكون مرضية للزبون.
4. يجب على شركات المقاولات الإنشائية بمتابعة المنشأة ما بعد تسليمها، و ذلك لتقييمها، و معرفة مدى رضى مالك العقار، و أخذ آراءهم، و توقعاتهم لتحسين الأداء في تنفيذ المشاريع الإنشائية.
5. ضرورة توخي الدقة في إعداد مواصفات، و شروط العقد للعطاء، و جميع وثائق العطاء بحيث تكون متوافقة، و دقيقة، و واضحة، و قابلة للمنافسة.
6. وضع نظام دقيق للاستلام والاحتفاظ وصرف المواد المخزونة لضمان جودة المواد الخام من التلف، و الاستهلاك المفرط.
7. إيجاد نظام إداري يحرص على الصيانة الدورية لمعدات البناء، و تطويرها، و المحافظة عليها.

8. لاستمرار العمل لشركات المقاولات الإنشائية، و المحافظة على حصتها السوقية، يتوجب عليها تطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة، وكفاءة العمليات لتنفيذ المشاريع الإنشائية مما يؤدي للتحسين المستمر للأداء.

9. يجب على شركات المقاولات الإنشائية القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة متسببات عدم المطابقة للمواصفات الفنية لتنفيذ المشاريع الإنشائية.

3.6 خطة عمل تنفيذ التوصيات:

جدول رقم (2.6): خطة عمل تنفيذ التوصيات

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
<u>التوصيات الرئيسية حسب الفرضيات:</u>				
1	مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة فوق المتوسط، و يتضح ذلك من خلال الوزن النسبي لإجمالي محور التدريب المهني (68.21%).	- تعيين شركات المقاولات الإنشائية العمال المهرة من متخرجي مراكز التدريب المهني أو الحاصلين على دورات تدريبية مهنية.	نظام الاستقطاب، والاختيار ، والتعيين	شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية
2	مستوى تطبيق الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة فوق المتوسط، و يتضح ذلك من خلال الوزن النسبي لإجمالي محور جودة المشاريع الإنشائية (70.3%).	- تشكل شركات المقاولات الإنشائية قسم في الهيكل التنظيمي للشركة يختص بمراقبة، و تنظيم كل متطلبات الجودة.	عقد ورشات عمل، و لقاءات تعريفية عن الجودة، و اهميتها، ثم استقطاب الأشخاص المناسبين للعمل في دائرة الجودة	المجالس الإدارية لشركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
3	وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المهني ، و تحسين الجودة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة حسب معامل ارتباط (78.60%).	— قيام وزارة الأشغال بالتعاون مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين للقيام بحصر شامل لكافة شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية، و العمل على تقييمها من حيث كفاءة القوى العاملة لديها، و من حيث جودة تنفيذها للمشاريع الإنشائية. — بعمل اتحاد المقاولين الفلسطينيين على إجراء حصر شامل لكافة القوى العاملة الإداري،ة و الفنية في شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية، و تحديد احتياجاتها التدريبية الحالية، و المستقبلية من أجل ترسيخ ثقافة الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية.	تعيين لجنة مشتركة بين وزارة الأشغال، و اتحاد المقاولين ثم تخضع لدورات تدريبية و ورش عمل، و الخروج بمعايير تقييم عادلة لتطبق على جميع شركات المقاولات بقوة القانون بعدالة.	وزارة الأشغال الفلسطينية، و اتحاد المقاولين الفلسطينيين

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
4	أظهرت الدراسة أن 62.8% من المتغير في تحسين جودة المشاريع الإنشائية يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (كفاءة الأداء للعاملين الفنيين ، المهارات، والقدرات الفنية، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني) ، والباقي 27.2% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تحسين جودة المشاريع الإنشائية.	– اهتمام شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية بعمل خطة تدريبية لكافة العاملين لديها عقب كل انتهاء مشروع، و قبل البدء في المشروع الجديد، لتنمية مهاراتهم، و قدراتهم الفنية، و تحسين كفاءة الأداء في الأعمال. – يجب على المكاتب الاستشارية الهندسية، و مالكي المشاريع إلى ترسية العطاءات على شركات المقاولات التي تمتلك كوادر بشرية متدربة، و ذي كفاءة عالية في الأداء، و تكون حاصلة على شهادة جودة تنفيذ المشاريع من المؤسسات التي نفذت لها المشاريع – يجب على المؤسسات، و المكاتب الاستشارية الهندسية بالتعاون مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين وضع نظام لترسية العطاءات على الأسعار المناسبة، لضمان تنفيذ المشاريع الإنشائية بالجودة المطلوبة.	• الدورات التدريبية و ورش العمل. • تطبيق المعايير و الشروط على الجميع. • إجراء زيارات و جولات ميدانية لجهات الاختصاص و ذات العلاقة.	• وزارة الأشغال • اتحاد المقاولين الفلسطينيين • شركات المقاولات

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
<u>التوصيات التي تتعلق بمحور التدريب المهني:</u>				
5	بُعد كفاءة الأداء للعاملين الفنيين جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي 70.01%	– قيام شركات المقاولات باستقطاب، و تعيين العمال الفنيين الذين يمتازون بالخبرة، و كفاءة أداء عالية ، للمساهمة في تحسين الإنتاجية، و تحقيق الميزة التنافسية.	نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين	شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية
6	بُعد المهارات، والقدرات الفنية جاء في المرتبة الثالث بوزن نسبي 65.15%	– ضرورة اهتمام أصحاب شركات المقاولات بالإلحاق العاملين لديها بدورات تدريبية للتزويد بالمهارات الجديدة في مجالات، و أعمال تنفيذ المشاريع الإنشائية، و زيادة قدراتهم على تنفيذ الأعمال بكفاءة و فعالية. – يجب على وزارة العمل الفلسطيني بالتعاون مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين إيجاد الآلية المناسبة لإجبار المقاول الباطن (الفرعي) على تأهيل، و تدريب العمال لديهم بإشراف الوزارة و الاتحاد. –أوصي نقابة المهندسين الفلسطينيين و المكاتب الاستشارية الهندسية بإضافة بند تدريب بالساعة في عطاءات المشاريع الإنشائية، لتحفيز شركات المقاولات الفلسطينية لتدريب طاقمها الفني و الاداري	الدورات التدريبية الميدانية و عقد ورشات العمل و الزيارة الميدانية.	وزارة العمل الفلسطيني، اتحاد المقاولين الفلسطينيين، نقابة المهندسين، المكاتب الاستشارية الفلسطينية، شركات المقاولات الإنشائية الفلسطينية

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
7	بُعد العائد المتوقع من التدريب المهني جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 73.21%	– متابعة المتدربين المهنيين بشكل دائم للتعرف على مدى التغيير في سلوكهم الوظيفية، و مستويات أدائهم..– ضرورة أن يكون التدريب المهني للعاملين في شركات المقاولات دورياً بعد كل فترة لتجديد المعلومات لديهم. – يجب على وزارة العمل الفلسطيني رصد ميزانية سنوية خاصة للتدريب المهني، للارتقاء بقطاع التشييد، و باقي القطاعات في فلسطين.	تنفيذ زيارات و جولات ميدانية على المشاريع، و عقد لقاء مع القوى العاملة، و العمل على تقييم أداء متخرجي التدريب المهني	وزارة العمل بالتعاون مع اتحاد المقاولين الفلسطينيين
8	بُعد استراتيجية التدريب المهني جاء في المرتبة الأخيرة الرابعة بوزن نسبي 64.51%	– ضرورة رفع الوعي التدريبي للمشرفين، والمدراء بالشركات، و توضيح أهمية التدريب الاستراتيجي لمواكبة المستجدات، و الحفاظ على استمرارية الشركة. – ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية لشركات المقاولات لتنفيذ برامج تدريبية منظمة، ومستمرة، والاعتماد علي تكنولوجيا حديثة، وأساليب انتاج غير مستحدثة بالنسبة للعاملين.	عقد لقاءات توضيحية لمدراء الشركات، و إطلاع أصحاب شركات المقاولات على ما حققته المؤسسات الدولية من نجاحات، و زيادة الأرباح من خلال التدريب الاستراتيجي، و مواكبة المستجدات.	اتحاد المقاولين الفلسطينيين

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
<u>التوصيات التي تتعلق بمحور جودة المشاريع الإنشائية:</u>				
9	بُعد التزام، ودعم الادارة العليا جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 70.13%	- يجب على وزارة الأشغال، و اتحاد المقاولين الفلسطينيين بعقد مؤتمرات، و ورش عمل، و دورات بشكل دوري بهدف تعميق و زيادة الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و سبل تعزيزها في شركات المقاولات المنفذة للمشاريع الإنشائية بمشاركة كافة العاملين في شركات المقاولات، و إطلاع أصحاب الشركات على ما حققته المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة من نتائج.	عقد ورشات عمل، و لقاءات تعريفية عن الجودة، و اهميتها	وزارة الأشغال، و اتحاد المقاولين الفلسطينيين
10	بُعد إدارة الموارد البشرية جاء في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 68.73%	- تحسين مستوى دخل، و أجور العاملين في المشاريع الإنشائية، و استخدام نظام الحوافز، والمكافآت، مما يشجع العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، و بذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.	عقد لقاءات توضيحية لمدرءاء الشركات عن أثر تدني الرواتب، و قلة الحوافز في السلوك الإنساني للعاملين، و انعكاسه على أدائهم في الأعمال مما يؤثر على جودة العمل.	شركات المقاولات الفلسطينية

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
11	بُعد التركيز على الزبون جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي 71.36%	– العمل على تحقيق متطلبات، و حاجات مالكي المشاريع حسب العقد، و المواصفات في تنفيذ المشاريع الإنشائية، من خلال ضمان الجودة في كل مرحلة من مراحل عملية البناء من كون المشروع تصور على ورق إلى أن يصبح جاهزاً للاستخدام، ومن ثم فإن جودة هذا المنتج النهائي ستكون مرضية للزبون. – يجب على شركات المقاولات الإنشائية بمتابعة المنشأة ما بعد تسليمها، و ذلك لتقييمها، و معرفة مدى رضا مالك العقار، و أخذ آراءهم و توقعاتهم لتحسين الأداء في تنفيذ المشاريع الإنشائية.	عقد ورشات عمل، و لقاءات مع أصحاب الشركات	وزارة الأشغال، و اتحاد المقاولين الفلسطينيين و نقابة المهندسين
12	بُعد الالتزام بالمواصفات، وشروط العقد جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 74.42%	– ضرورة توخي الدقة في إعداد مواصفات، و شروط العقد للعطاء، و جميع وثائق العطاء بحيث تكون متوافقة، و دقيقة، و واضحة، و قابلة للمنافسة.	الدورات التدريبية، و ورش العمل	نقابة المهندسين الفلسطينيين
13	بُعد كفاءة مواد الخام، والمعدات جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 69.78%	– وضع نظام دقيق للاستلام، والاحتفاظ وصرف المواد المخزونة لضمان جودة مواد الخام من التلف، و الاستهلاك المفرط. – إيجاد نظام إداري يحرص على الصيانة الدورية لمعدات البناء، و تطويرها، و المحافظة عليها.	الدورات التدريبية، و ورش العمل	شركات المقاولات الفلسطينية

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
14	بُعد التحسين المستمر جاء في المرتبة الأخيرة السادسة بوزن نسبي 67.34%	— لاستمرار العمل لشركات المقاولات الإنشائية، و المحافظة على حصتها السوقية، يتوجب عليها تطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة، وكفاءة العمليات لتنفيذ المشاريع الإنشائية مما يؤدي للتحسين المستمر للأداء. — يجب على شركات المقاولات الإنشائية القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة متسببات عدم المطابقة للمواصفات الفنية لتنفيذ المشاريع الإنشائية.	الدورات التدريبية، و ورش العمل	شركات المقاولات الفلسطينية

4.6 مقترحات الدراسات المستقبلية:

بناء على إطلاع الباحث في أثناء إعداد الدراسة، و خلال الزيارة الميدانية للشركات المقاولات و مشاريع الإنشاءات في قطاع غزة، و في أثناء توزيع الاستبانات الدراسية، و جمعها من مجتمع الدراسة المتمثل في شركات المقاولات الإنشائية في قطاع غزة، و توصل الباحث إلى وجود مجال عمل للباحثين في مجموعة من العناوين المقترحة و هي:

- أ. واقع إدارة القوى العاملة في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.
- ب. دور وزارة الأشغال في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.
- ج. واقع إدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الفلسطينية بقطاع غزة.
- د. دور المشاريع الإنشائية في تحقيق التنمية الاقتصادية بقطاع غزة.
- هـ. دور التدريب المهني في الحد من البطالة في فلسطين.
- و. أثر تدني أسعار المناقصات على جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية

أ- الكتب:

- ابن منظور (1984): "لسان العرب"، ج 2، دار المعارف، القاهرة.
- المؤسسة الأوروبية للتدريب المهني (2007)، "تنمية الموارد البشرية وسوق العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة"، مكتب المطبوعات الرسمية للمجموعات الأوروبية، لوكسمبورغ.
- الحداد، عواطف ابراهيم (2009)، "إدارة الجودة الشاملة"، ط 1 ، دار الفكر، الأردن.
- الحمداني، موفق (2006): "مناهج البحث العلمي"، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- أحمد، عادل (1990)، "صناعة وإدارة المشروعات الهندسية"، دون نشر، القاهرة: مصر
- السكارنة، بلال (2011) ، "اتجاهات حديثة في التدريب"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان: الأردن.
- الفضل و مؤيد، العبيدي، محمود(2005)، "إدارة المشاريع : منهج كمي"، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان: الأردن .
- العزاوي، نجم (2009)، " جودة التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان:الأردن
- الطائي و العجيلي و الحكيم، يوسف، محمد، ليث(2009)، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان:الأردن
- السلمي، علي (1995) : "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب، القاهرة: مصر.
- السامرائي، مهدي (2007): "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي"، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، دار جرير للنشر والتوزيع، بغداد.

- الهيّتي، خالد، والطويل، أكرم (1999): "التنظيم الصناعي، المبادئ والعمليات: المداخل والتجارب"، الطبعة الثانية، دار الحاق للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، محمد (2005): "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف والعبادي، هاشم (2005): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي دراسة تطبيقية جامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد (3)، السنة الأولى
- المحاسنة، إبراهيم (2013)، " إدارة و تقييم الأداء الوظيفي " ، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان: الأردن.
- السكارنة، بلال(2009)، "التدريب الإداري" ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان: الأردن.
- بلوط، حسن إبراهيم، (2002)، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي " ، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت: لبنان.
- جابر، سميح (2001)، "تدريب واعداد مدربي التدريب المهني"، الطبعة الأولى، المركز العربي للتدريب المهني و إعداد المدربين: ليبيا.
- جودة، محفوظ(2008)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان: الأردن.
- خير الدين، موسى (2012)، "إدارة المشاريع المعاصرة"، درا وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- دودين، أحمد (2012)، " إدارة المشاريع الهندسية"، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان: الأردن.
- عطوان، أحمد (2001)، "مدخل إلى التدريب المهني والتقني"، الطبعة الأولى، معهد تدريب المدربين: فلسطين.
- عباس، أنس(2011)، " تخطيط و تنمية القوى العاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان: الأردن.

- عباس، أنس(2011)، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان: الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي (2001): "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمود، خضير (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان:الأردن.
- قدار، طاهر (1996): "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000"، دار الحصاد، دمشق، سوريا.
- مصطفى، أحمد (2001)، "مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية"، المركز العربي للتدريب المهني واعداد المدربين: ليبيا.
- محيوق، مبروكة (2013)، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة: مصر.
- مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2007): "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهوني، فرانسيس، وجيز، كارل (2000): "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM"، ترجمة- عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- مصطفى، محمد (2003): "التسويق الأخضر للخدمات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مزيودي، يحيى (2003): "المقاولات: علم و فن و إدارة"، دار العالمية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
- كنعان، نواف (2009): " القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان: الأردن.
- نصير، ابراهيم(2010)، "إدارة مشروعات التشييد"، الطبعة الثالثة، دار النشر للجامعات، القاهرة: مصر.

ب- الرسائل العلمية:

- أحمد، اعتدال. (2016) أثر التدريب في رفع معارف و مهارات المزارعين في مجال تقنية حصاد المياه مشروع البطانة- شرق الجزيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان.
- العوض، هويدا، صالح محمد (2015): " أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة حالة شركة سكر كنانه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، السودان.
- أبو معيلق، طلعت (2015)، "تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، غزة : فلسطين.
- الزير/الحداد، علا (2009)، "دور التدريب المهني والتقني في خلق فرص عمل للمتدربين-حالة دراسية: كلية غزة- الأونروا"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- السرحاني، صلاح (2010)، " واقع التدريب المهني ومعوقاته في المؤسسات الإصلاحية في الرياض "، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.
- العنزي، عويد(2013) ، "فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العالول، اياد فتحي (2011)، "قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة" ، رسالة ماجستير، جامعة الزهر، غزة.
- بوسنيّة، محمد(2011)، " دراسة التأخير في المشاريع الإنشائية بسبب المالك " رسالة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن: بريطانيا
- حلس، شادي (2011)، "أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية: غزة: فلسطين.

- حسين، محمد (2015)، " واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة التشييد في السودان " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، السودان.
- عايش، شادي عطا(2008): "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عيسى، وائل (2011)، "مدى مواءمة مخرجات مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة لمتطلبات سوق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- عبدالله، نهى ادريس عبدالله (2014)، " أثر التدريب في رفع انتاجية العاملين بالسودان 2010-2014، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الدراسات التجارية، السودان.
- سكر، أحمد (2012)، "واقع التدريب المهني المقدم من وزارة العمل ومدى ملاءمته لاحتياجات سوق العمل الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين.
- سياج، ميسون (2015)، " التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في فلسطين " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية: نابلس: فلسطين.
- كحيل، اسماعيل (2016)، " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين""، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، غزة : فلسطين.
- منصور، حسام (2015)، " الارتقاء بإدارة الموارد البشرية لزيادة الاستدامة في مشاريع التشييد في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- راشد، أحمد (2014)، " إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية: نابلس: فلسطين.

ج-الدوريات و الأبحاث

- الخطيب ، سمير كامل (2014)، " دور توابت (Crosby) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في شركة العامة للأسمنت العراقية" مجلة جامعة بابل، المجلد22، العدد3 ، العراق.
- التميمي، صلاح وآخرون (2009)، "دور منظمات أصحاب العمل في تضيق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب المهني والتقني واحتياجات سوق العمل"، دراسة مقدمة لمنظمة العمل العربية، القاهرة: مصر.
- أبو نحلة، لميس (1996)، " التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين :من منظور تخطيط ودمج النوع الاجتماعي"، بيرزيت.
- أبونيعة، عبد العزيز، ومسعد، فوزية (2000): "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم"، مجلة المنامة، المجلد (5)، العدد (1)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الهلالي، الشربيني (1998): "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 37، مصر
- الدعاس، عبدالله (2010): "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد (1)، ص93-112.
- الشихلي، باسل(2007)، "تخطيط السيطرة على الوقت والكلفة والجودة في مشاريع التنفيذ المتسارع" ، المجلة العراقية للهندسة المدنية، جامعة الأنبار، العراق
- الحمص، دانيال (2014)، :أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص"، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، سوريا.
- حشوة، مازن(2006) ، " تنمية الموارد البشرية و سوق العمل في الضفة الغربية و قطاع غزة"، مؤسسة التدريب الأوروبية، جامع مالطا
- داغر، منقذ محمد (2001): "استراتيجية إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتطوير التعليم العالي في الوطن العربي"، المنتدى الفكري العربي الأول المواصفات العالمية للجامعات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد.

- عين سوية، ليليا(2015)، التدريب وعلاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة-الجزائر، ع (21)، 71-85.
- صالح، قصي و آخرون (2006)، " إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية " مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية منشورة، المجلد الثاني و العشرون، العدد الأول: دمشق: سوريا.
- خالد، زياد (2005)، " تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية " مجلة تكريت للعلوم الهندسية منشورة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع: تكريت: العراق.
- مرشد، عبدالله مرشد(2006)، : "واقع التعليم الفني و التدريب المهني " ، الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، الجمهورية اليمنية.

د- مصادر الإنترنت (الشبكة العنكبوتية) (Web Sites) :

- القوسي، مفرح (2009) : أخلاق العمل في الاسلام. موقع الألوكة الاجتماعي <http://www.alukah.net/social/0/32647/> (13-01-2017م)
- عوف، 21 نوفمبر 2015 : "نت" <https://www.ultrasawt.com> (30-04-2017م)

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Al-mamun, Md. Abdullah (2012), **soft skills education for the vocational graduate: value as work readiness skills**, British Journal of Education, Society & Behavioural Science .
- Achenef, T. (2011). **The impact of training on worker performance in public sector organizations: a case of Ethiopia ministry of health (Unpublished Master Thesis)**. School of Business and Public Administration, Ethiopia.
- Burke, R.(2003), "**Project Management Planning & Control Techniques**", 4rd ed., John Wiley
- Budgol, Marker(2005): **The implementation of the TQM in Poland**, The TQM Magazine, Vol.17, No.2.
- Brad Harris, T., Chung, W., M. Hutchins, H., & S. Chiaburu, D. (2014). **Do trainer style and learner orientation predict training outcomes?**. *Journal of Workplace Learning*, 26(5), 331-344.
- Bani Ismail, Loiy (2012) "**An evaluation of the implementation of Total Quality Management (TQM) within the construction sector in the United Kingdom and Jordan**". Doctoral thesis, University of Huddersfield.
- Elmaimani, Bassam(2004): **Factors Leading to Successful application of Improvement tools for Quality Management**. PhD Thesis. U.S.A.: University of Missouri.
- Gould, F. E., & Joyce, N. (2009). **Construction project management**. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Heagney, Joseph (2012). **Fundamentals of project management**, American Management Association, Fourth Edition.
- Heizer Jay, & Render Barry, (1996): "**Operations management copying by prentice**", Hall, INC Ney Jersey.
- Honorati, M. (2015). **The impact of private sector internship and training on urban youth in Kenya**. *World Bank Policy Research Working Paper*, (7404).
- Kalra, Neha.(2013) "**Critical Success Factors of Total Quality Management in the Indian Automotive Industry (NCR)**", *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(8):102-121
- Levy, M. Sidney(2002), **Project management in construction**, Mc Graw-Hill, forth edition.
- Masdonati , Jonas & Et al(2010)," **Vocational education and training attrition and the school-to-work transition**", Swiss Federal Institute for Vocational Education and Training (SFIVET),Lausanne, Switzerland.
<http://www.emeraldinsight.com/licensing/reprints.htm>.
- Margen C. & Stephen Margatroyd(1997): "**Total Quality Management in the Publish sector**", Graphictttupesettey td. Publishing Hong Kong.

- Nkirina, Severina(2009), "**The challenges of integrating entrepreneurship education in the vocational training system**", Augustine University of Tanzania, Mwanza, Tanzania, Journal of European Industrial Training, Vol. 34, No. 2, 2010.
- ORUMA, WESONGA. (2014)" **Factors Influencing Implementation Of Total Quality Management In Construction Companies In Kenya: A Case Of Nakuru County**", Unpublished master thesis, University of Nairobi.
- Nivorozhkin, Anton & Eugene(2003), "**Do Government Sponsored Vocational Training Programs Help the Unemployed Find Jobs**" , Applied Economics Letters, vol. 18.
- Nicole Detsimas, Vaughan Coffey, Zabihullah Sadiqi, Mei Li, (2016) "**Workplace training and generic and technical skill development in the Australian construction industry**", Journal of Management Development, Vol. 35 Issue: 4, pp.486-504, <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2015-0073>
- Ngambi, Marcel. (2015). "**The Impact of Total Quality Management on manufacturing firms Organizational Performance in Cameron**", American Journal of Management ,15(4) :15-32.
- Nielsen, Anne.(2013)" **The effects of TQM Critical Success Factors on Organizational Performance-An empirical study on small and medium sized Danish manufacturing companies**", Aarhus University-Business and Social Sciences, Danish.
- PMI. (2013). **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)**, 5th.
- Polesel , John(2010), "**Vocational education and training (VET) and young people**", The University of Melbourne, Melbourne, Australia www.emeraldinsight.com/journals.htm.
- Paul, Frise(2004): **Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations**, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University.
- Ross, Joel (1995): "**Toward and understanding of Total Quality Management**", Text Cases & Reading st.LuciePerss Publishing Florida.
- Raja ,Waqas ,(2011): **Evaluating the Effect of Total Quality Management Practices on Business Performance: A Study of Manufacturing Firms of Pakistan** ,International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 9 [Special Issue - May 2011].
- Slack, Ne Gel & others (1998): "**Operations management**", Second Edition, pitman publishing London, Hong Kong.
- .Smadi, Majed S. & Al-Khawaldeh, Khleef(2006): "**The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms**", Jordan Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 4.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا



استبانة حول

" دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة "

الأخ/ت: حفظه/ها الله،

تهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن دور التدريب المهني للعمال الفنيين في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة، وتعتبر هذه الاستبانة جزء من دراسة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

ونظراً لأهمية هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة مع العلم أن إجاباتكم على الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها الأثر الكبير على نجاح الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

واليك النموذج التوضيحي لتعبئة الاستبانة:

م	العبارة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
البعد الأول: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين		
	يعمل الكادر البشري على أسس علمية.	8

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،

الباحث: علي محمد علي الخطيب

إشراف الدكتور: محمد إبراهيم المدهون

البيانات الشخصية: (الديمغرافيا)

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ من 25 إلى أقل من 35 عام ☐ من 35 إلى أقل من 45 عام ☐ 45 عام فأكثر ☐

3. المستوى التعليمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. المستوى الوظيفي:

☐ مدير شركة ☐ مدير مشروع ☐ مهندس موقع ☐ مراقب عمال ☐

5. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 أعوام ☐ من 5 أقل من 10 أعوام ☐
☐ من 10 أقل من 15 أعوام ☐ من 15 أعوام فأكثر ☐

▪ مكان العمل/ الشركة:

أولاً: التدريب المهني: ما مستوى التدريب المهني لدى العاملين في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة ؟

م	العبارة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
البعد الأول: كفاءة الأداء للعاملين تتميز بـ		
1.	الكادر البشري يعمل على أسس علمية.	
2.	الالتزام بالحضور للعمل بالوقت المحدد.	
3.	توجه السلوك نحو زيادة الكفاءة في أداء الأعمال.	
4.	المحافظة على أوقات العمل.	
5.	الحرص على الاستخدام الأمثل لأدوات ومعدات العمل.	
6.	المحافظة على أدوات ومعدات العمل.	
7.	المهارة و الاختصاص المتنوع.	
8.	رفع مستوى الإنتاجية.	
9.	الاجتهاد في الأعمال لتقليل من وجود العيوب.	
10.	العمل على تقليل الفاقد عند استخدام مواد الخام.	
11.	إنجاز الأعمال المطلوبة منهم دون الحاجة لمساعدة الآخرين.	
12.	تقليل مستوى عبء الاشراف عليهم.	
13.	أن يكون الانتاج مطابق للمواصفات المطلوبة.	
14.	إنجاز الأعمال المطلوبة في أوقاتها المحددة.	
15.	الجدية في العمل.	
البعد الثاني: يتميز العاملون بالمهارات و القدرات الفنية التي تساعدهم على		
16.	الابتكار و الابداع في انجاز الأعمال.	
17.	المبادرة بالمقترحات و الأفكار خلال تنفيذ الأعمال.	
18.	امتلاك كفاءة فنية تساعدهم في تنفيذ واجبات العمل.	
19.	التنافس في انجاز الأعمال بإتقان.	
20.	العمل كفريق واحد في بيئة عمل ملائمة للجميع.	
21.	التعبير عن آرائهم و الأفكار.	
22.	التواصل و التعاون بفاعلية مع الآخرين.	
23.	اكتساب مهارات جديدة.	
24.	انجاز الأعمال المطلوبة منهم في مدتها المحددة.	
25.	التنظيم و الالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال المطلوبة.	
26.	تطوير أساليب العمل.	
27.	تحديد متطلبات إنجاز العمل	

28.	تحديد خطوات العمل.
29.	التغلب على صعوبات العمل.
30.	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.
31.	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
32.	المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
البعد الثالث: العائد المتوقع من التدريب المهني يؤدي إلى	
33.	زيادة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها.
34.	تحقيق أهداف الشركة من خلال تنمية مهارات و قدرات العاملين.
35.	تحقيق الجودة في الأداء .
36.	رفع مستوى كفاءة الإنتاج.
37.	رفع مستوى الجودة في العمل.
38.	تقليل الحاجة إلي الإشراف المباشر.
39.	تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
40.	الإلتقان و التخصصية في العمل.
41.	رفع قدرات و مهارات العاملين.
42.	تحقيق الروح المعنوية لدي أفراد قوي العمل.
43.	تحقيق الاستقرار للعاملين في الشركة.
44.	الاستخدام الأمثل للمعدات.
45.	بث روح التعاون بين العاملين وتعزيز الانتماء للعمل .
46.	المحافظة على مواد الخام عند استخدامها.
البعد الرابع: استراتيجية التدريب المهني	
47.	تتبنى الإدارة العليا للشركة استراتيجية التدريب المهني.
48.	يساعد التدريب المهني الفعال على مواكبة آخر المستجدات في الأعمال.
49.	اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة ومستمرة .
50.	تفرض التطورات في مجال الاعمال وتعقدها من الناحية الفنية ضرورة تفعيل برامج التدريب المهني.
51.	تعتمد الشركة في الخطط المستقبلية علي تكنولوجيا حديثة غير معروفة بالنسبة للعاملين .
52.	تحتم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين إضافة جديدة .
53.	تستوجب الخطط المستقبلية للشركة تضمين برامج تدريبية للتأهيل العاملين لأداء اعمالهم بطريقة آمنة.
54.	تساعد الخطط المستقبلية للشركة علي تفعيل برامج التدريب المهني.
55.	تتبنى الشركة استراتيجية التدريب المهني لتحقيق الميزة التنافسية.
56.	تقوم الشركة بابتعاث العاملين للتدريب داخل مؤسسات قطاع غزة إن لزم الأمر.
57.	تقوم الشركة بالتنسيق مع مدربين أكفاء من الخارج لتدريب طاقمها.

ثانياً: جودة المشاريع الإنشائية: ما مستوى الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ؟

م	العبارة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
البعد الأول: التزام و دعم الإدارة العليا		
1.	وضع تعريف واضح للجودة في رسالة الشركة.	
2.	قيام الإدارة العليا بربط الجودة بالتكلفة و الجدول الزمني.	
3.	مراجعة الأمور المتعلقة بالجودة في اجتماعات الإدارة العليا.	
4.	تعلم مفاهيم ومهارات الجودة والتدريب عليها.	
5.	تقدم إدارة الشركة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	
6.	مراجعة المعلومات والبيانات المتعلقة بالجودة وإرضاء مالكي المشاريع.	
7.	تخصيص الموارد البشرية والمادية المناسبة للجودة.	
8.	تقدير جهود العاملين في الجودة.	
9.	تقوم الإدارة بعمليات التفتيش والتدقيق.	
البعد الثاني: إدارة الموارد البشرية		
10.	مستوى دخل و أجور طاقم العمل من موظفين و عمال.	
11.	استخدام نظام الحوافز للعاملين.	
12.	دورات تدريبية لطاقم العمل في مهارات يحتاجها المشروع.	
13.	مهارة و خبرة طاقم الإشراف و سلطته على المقاول	
14.	مهارة و خبرة طاقم المقاول و استخدام عمال ذوي خبرة.	
15.	مهارة و خبرة طاقم التصميم.	
16.	التعاون و التنسيق الفعال بين جميع المشاركين في المشروع.	
17.	عدم وجود خلافات سابقة بين جهة الإشراف و جهة التنفيذ للمشروع.	
البعد الثالث: التركيز على الزبون (مالك العقار)		
18.	اعتبار احتياجات المالك هي أساس عملية الجودة.	
19.	طبيعة الجهة المالكة: مؤسسة عامة أو خاصة.	
20.	الاستجابة بفاعلية لاستفسارات و شكاوي المالك.	
21.	اتخاذ إجراءات وقائية و تصحيحية تناسب المالك و ترضيه.	
22.	استخدام و تشغيل المالك للمنشآت بشكل صحيح.	
23.	الميزانية و السعر المحدد من قبل المالك.	
24.	تقوم إدارة الشركة بمتابعة المنشأة ما بعد تسليمها، و ذلك لتقييمها و معرفة مدى رضى المالك.	
25.	يعتبر المالك (الزبون) القوة الدافعة لتحسين الجودة و زيادة الانتاجية عند أخذ آرائه و توقعاته.	

البعد الرابع: الالتزام بالمواصفات و شروط العقد	
26.	عدم وجود تعارض بين وثائق العطاء .
27.	وضوح شروط العقد و عدالتها مع توزيع للمسؤوليات.
28.	دقة جدول الكميات و احتوائه على جميع التفاصيل.
29.	شمولية و ترابط و وضوح مخططات التصميم للمنشأة.
30.	شمولية و وضوح المواصفات الفنية للمشروع للتنفيذ.
31.	التزام الشركة بالشروط والمواصفات الفنية للمشروع في أثناء التنفيذ.
البعد الخامس: كفاءة مواد الخام و المعدات	
32.	استخدام نظام تخزين و شحن للمواد في موقع تنفيذ المشروع.
33.	التعاون بين الشركة و موردي المواد.
34.	توفر المواد ذات الجودة العالية.
35.	الاستخدام الأمثل للمواد بحيث نقلل الفاقد.
36.	توفر معدات البناء .
37.	نظام إداري للمعدات.
38.	الاستخدام الجيد للمعدات.
39.	صيانة المعدات.
البعد السادس: التحسين المستمر	
40.	تقوم الشركة بتحسين فعاليات نظام الجودة بشكل مستمر .
41.	تقوم الشركة باتخاذ الاجراءات اللازمة لإزالة متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.
42.	تشمل الاجراءات التصحيحية تحديد متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.
43.	تراجع الاجراءات التصحيحية المتخذة وتوثيق نتائجها.
44.	تحديد معايير تحسين الجودة و تطبيقها و مراقبتها.
45.	تقوم الشركة بتطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة وكفاءة العمليات مما يؤدي لتحسين الاداء .
46.	أن يكون تغيير سياسة الشركة بما يتعلق بالجودة تدريجياً.

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا



استبانة حول

" دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة "

الأخ/ت: حفظه/ها الله،

تهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن دور التدريب المهني للعمال الفنيين في تحسين جودة المشاريع الإنشائية بقطاع غزة، وتعتبر هذه الاستبانة جزء من دراسة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

ونظراً لأهمية هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة مع العلم أن إجاباتكم على الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها الأثر الكبير على نجاح الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وإليك النموذج التوضيحي لتعبئة الاستبانة:

م	العبارة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
البعد الأول: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين		
	يعمل الكادر البشري على أسس علمية.	8

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،

الباحث: علي محمد علي الخطيب

إشراف الدكتور: محمد إبراهيم المدهون

البيانات الشخصية:(الديمغرافيا)

6. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

7. الفئة العمرية:

☐ من 25 إلى أقل من 35 عام ☐ من 35 إلى أقل من 45 عام ☐ 45 عام فأكثر

8. المستوى التعليمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

9. المستوى الوظيفي:

☐ مدير شركة ☐ مدير مشروع ☐ مهندس موقع
☐ مهندس إشراف (استشاري) ☐ مراقب عمال

10. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 أعوام ☐ من 5 إلى أقل من 10 أعوام

☐ من 10 إلى أقل من 15 أعوام ☐ من 15 عام فأكثر

▪ مكان العمل/ الشركة:

▪ معظم عمال الشركة خضعوا للتدريب المهني ؟

☐ نعم ☐ لا

أولاً: التدريب المهني: ما مستوى التدريب المهني لدى العاملين الفنيين في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ؟

م	العبارة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
البعد الأول: كفاءة الأداء للعاملين الفنيين (Vincent, 2009 & المحاسنة، 2013:110)		
58.	يعمل الكادر البشري على أسس علمية.	
59.	يلتزم العاملون بالوقت المحدد للعمل.	
60.	يتجه سلوكهم نحو زيادة الكفاءة في أداء الأعمال.	
61.	يحافظ العاملون على أوقات العمل.	
62.	يحرص العاملون على الاستخدام الأمثل لأدوات، ومعدات العمل.	
63.	يحافظ العاملون على أدوات، ومعدات العمل.	
64.	يمتاز العاملون بتنوع المهارات ذات العلاقة بمجال العمل.	
65.	يحرص العاملون على زيادة الإنتاجية.	
66.	يجتهد العاملون في الأعمال لتقليل من وجود العيوب الإنتاجية.	
67.	يحرص العاملون على تقليل الفاقد عند استخدام المواد الخام.	
68.	ينجز العمال الأعمال المطلوبة منهم دون الحاجة لمساعدة الآخرين.	
69.	يمتلك العاملون كفاءة تساعد على تقليل مستوى عبء الإشراف عليهم.	
70.	يجتهد العاملون ليكون الإنتاج مطابق للمواصفات المطلوبة.	
71.	يتميز العاملون بالجدية في أثناء العمل.	
البعد الثاني: المهارات و القدرات الفنية (كنعان، 2009:327)		
72.	يبتكر و يبدع العاملون في إنجاز الأعمال.	
73.	يبادر العاملون بالمقترحات، و الأفكار خلال تنفيذ الأعمال.	
74.	يمتلك العاملون قدرات فنية تساعدهم في تنفيذ واجبات العمل.	
75.	يحرص العاملون على التنافس الإيجابي في العمل.	
76.	يعمل العاملون كفريق واحد في بيئة عمل ملائمة للجميع.	
77.	يستطيع العاملون التعبير عن آرائهم.	
78.	يتميز العاملون بالتواصل، و التعاون بفاعلية مع الآخرين.	
79.	يسعى العاملون إلى اكتساب مهارات جديدة.	
80.	يجتهد العاملون بالتنظيم، و الالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال المطلوبة.	
81.	يستطيع العاملون تحديد متطلبات، و خطوات إنجاز العمل	
82.	يمتلك العاملون القدرة على التغلب على صعوبات العمل.	

83.	يجتهد العاملون على اكتساب المعرفة بالأسس، والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.
84.	يحرص العاملون على المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
البعد الثالث: العائد المتوقع من التدريب المهني (السكرانة، 2009:390)	
85.	زيادة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها.
86.	تحقيق أهداف الشركة من خلال تنمية مهارات، و قدرات العاملين.
87.	تحقيق الجودة في الأداء .
88.	رفع مستوي كفاءة الإنتاج.
89.	تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر.
90.	تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
91.	الإلتقان، و التخصصية في العمل.
92.	رفع قدرات، و مهارات العاملين.
93.	تحقيق الروح المعنوية لدى أفراد قوي العمل.
94.	تحقيق الاستقرار للعاملين في الشركة.
95.	الاستخدام الأمثل للمعدات.
96.	بث روح التعاون بين العاملين، وتعزيز الانتماء للعمل .
97.	المحافظة على المواد الخام عند استخدامها.
البعد الرابع: استراتيجية التدريب المهني (المحاسنة، 2013:59)	
98.	تتبنى الإدارة العليا للشركة استراتيجية التدريب المهني.
99.	يساعد التدريب المهني على مواكبة آخر المستجدات في الأعمال.
100.	اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة، ومستمرة .
101.	تفرض التطورات في مجال الاعمال، وتعقدها من الناحية الفنية ضرورة تفعيل برامج التدريب المهني.
102.	تدرب الشركة عاملها على التكنولوجيا الحديثة.
103.	تحتم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين إضافة جديدة .
104.	تقدم الشركة برامج تدريبية لتأهيل العاملين للعمل بالطرق الآمنة الحديثة.
105.	تساعد الخطط المستقبلية للشركة على تفعيل برامج التدريب المهني.
106.	تتبنى الشركة استراتيجية التدريب المهني لتحقيق الميزة التنافسية.
107.	تقوم الشركة بابتعاث العاملين للتدريب داخل مؤسسات قطاع غزة إن لزم الأمر.
108.	تقوم الشركة بالتنسيق مع مدربين أكفاء من الخارج لتدريب طاقمها.

ثانياً: جودة المشاريع الإنشائية: ما مستوى الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ؟

م	العبارة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
البعد الأول: التزام و دعم الإدارة العليا (الدعاس، 2010:96)		
47.	تتضمن رسالة الشركة نص واضح للجودة.	
48.	قيام الإدارة العليا بربط الجودة بالتكلفة، و الجدول الزمني.	
49.	مراجعة الأمور المتعلقة بالجودة في اجتماعات الإدارة العليا.	
50.	تدريب العاملين على مهارات الجودة اللازمة لإنجاز العمل.	
51.	تقديم إدارة الشركة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	
52.	مراجعة المعلومات والبيانات المتعلقة بالجودة وإرضاء مالكي المشاريع.	
53.	تخصيص الموارد البشرية، والمادية المناسبة للجودة.	
54.	تقدير جهود العاملين في الجودة.	
55.	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة، و التقييم.	
البعد الثاني: إدارة الموارد البشرية (عباس، 2011:22)		
56.	مستوى دخل، و أجور طاقم العمل من موظفين، و عمال.	
57.	استخدام نظام الحوافز للعاملين.	
58.	دورات تدريبية لطاقم العمل في مهارات يحتاجها المشروع.	
59.	مهارة، و خبرة طاقم الإشراف .	
60.	مهارة، و خبرة طاقم المقاول .	
61.	استخدام عمال ذوي خبرة.	
62.	مهارة، و خبرة طاقم التصميم.	
63.	التعاون، و التنسيق الفعال بين جميع المشاركين في المشروع.	
64.	حل الخلافات بين جهة الإشراف، و جهة التنفيذ للمشروع.	
البعد الثالث: التركيز على الزبون (مالك العقار) (مصطفى، 2003)		
65.	اعتبار احتياجات المالك هي أساس عملية الجودة.	
66.	الاستجابة بفاعلية لاستفسارات، و شكاوي المالك.	
67.	اتخاذ إجراءات وقائية، و تصحيحية تناسب المالك، و ترضيه.	
68.	استخدام، و تشغيل المالك للمنشآت بشكل صحيح.	

69.	الميزانية، و السعر المحدد من قبل المالك.
70.	تقوم إدارة الشركة بمتابعة المنشأة ما بعد تسليمها، و ذلك لتقييمها، و معرفة مدى رضى المالك.
71.	يعتبر المالك (الزبون) القوة الدافعة لتحسين الجودة، و زيادة الإنتاجية عند أخذ آرائه، و توقعاته.
البعد الرابع: الالتزام بالمواصفات و شروط العقد (عقد الفيديك، 2002)	
72.	توافق، و ثائق العطاء فيما بينها.
73.	وضوح شروط العقد، و عدالتها مع توزيع للمسؤوليات.
74.	دقة جدول الكميات، و احتوائه على جميع التفاصيل.
75.	شمولية، و ترابط، و وضوح مخططات التصميم للمنشأة.
76.	شمولية، و وضوح المواصفات الفنية للمشروع للتنفيذ.
77.	التزام الشركة بالشروط، والمواصفات الفنية للمشروع في أثناء التنفيذ.
البعد الخامس: كفاءة مواد الخام و المعدات (جودة، 2008:151)	
78.	استخدام نظام تخزين، و شحن للمواد في موقع تنفيذ المشروع.
79.	التعاون بين الشركة، و موردي المواد.
80.	توفر المواد ذات الجودة العالية.
81.	الاستخدام الأمثل للمواد بحيث نقلل الفاقد.
82.	توفير معدات البناء.
83.	يوجد نظام إداري يحرص على تطوير المعدات.
84.	الاستخدام الجيد للمعدات.
85.	تقوم الشركة صيانة المعدات بشكل دوري.
البعد السادس: التحسين المستمر (Oberlender &Garold, 2000:314)	
86.	تقوم الشركة بتحسين فعاليات نظام الجودة بشكل مستمر.
87.	تشمل الإجراءات التصحيحية تحديد متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.
88.	تقوم الشركة باتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة متسببات عدم المطابقة للمواصفات للمنتج.
89.	تراجع الإجراءات التصحيحية المتخذة، و توثيق نتائجها.
90.	تحديد معايير تحسين الجودة، و تطبيقها، و مراقبتها.
91.	تقوم الشركة بتطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة، و كفاءة العمليات مما يؤدي لتحسين الأداء.
92.	أن تتصف سياسة الشركة بما يتعلق بالجودة بالتغيير التدريجي.



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة - برنامج القيادة والادارة

السيد / حفظه الله ، ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،،،،

الموضوع / تحكيم استبانة

بالإشارة إلى الموضوع المذكور أعلاه، حيث أنني أجري دراسة بعنوان: " دور التدريب المهني في تحسين جودة المشاريع بقطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير تخصص القيادة، والادارة من أكاديمية الإدارة و السياسية للدراسات العليا، وقد أعد الباحث هذه الاستبانة التي تتكون من قسمين القسم الاول لقياس مستوى التدريب المهني لدي العاملين في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة، ويتكون من أربعة أبعاد وهي (كفاءة الأداء للعاملين، المهارات و القدرات الفنية للعاملين، العائد المتوقع من التدريب المهني، استراتيجية التدريب المهني)، والقسم الثاني لقياس مستوى الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية بقطاع غزة ويتكون من ستة أبعاد وهي (التزام و دعم الإدارة العليا، الموارد البشرية، التركيز على الزبون (مالك العقار)، الالتزام بالمواصفات و شروط العقد، كفاءة مواد الخام و المعدات، التحسين المستمر).

وقد تم ترشيحكم من قبل مشرفي د. محمد ابراهيم المدهون ، لذا أرجو من سيادتكم أن تتكرموا بإبداء رأيكم بفقرات الاستبانة، ومدى ملائمة الفقرات للأبعاد المذكورة، واجراء التعديل الذي ترونه مناسباً .

ملاحظة / سوف يتم تطبيق الاستبانة على عينة من موظفي شركات المقاولات الإنشائية بمحافظة غزة وفق المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث / على محمد الخطيب

ملحق رقم (4): قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

م	الاسم	الصفة الوظيفية
1	أ. د. سمير خالد صافي	الجامعة الإسلامية.
2	د. محمد عبدالعزيز الجريسي	أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا.
3	د. نبيل عبد اللوح	أكاديمية السياسة و الإدارة للدراسات العليا.
4	د. أيمن عبد القادر راضي	أكاديمية السياسة و الإدارة للدراسات العليا.
5	د. إياد علي الدجني	الجامعة الإسلامية.
6	د. منصور محمد الأيوبي	كلية فلسطين التقنية.
7	د. محمود عبد الرحمن الشنطي	جامعة القدس المفتوحة
8	د. م. حاتم علي سالم العايدي	الجامعة الإسلامية
9	د. م. بسام عبدالرحمن تايه	الجامعة الإسلامية
10	د. م. محمد حسني عرفة	الجامعة الإسلامية.
11	د. وائل حمدي الداية	الجامعة الإسلامية.
12	د. خالد عبد دهليز	الجامعة الإسلامية.
13	د. وائل محمد ثابت	جامعة الأزهر
14	أ. سمير أبوسمرة	أكاديمية السياسة و الادارة للدراسات العليا.

ملحق رقم (5): كشف بأسماء شركات المقاولات الإنشائية الفعالة في قطاع غزة

الملف تم تحميله على الرابط التالي:

https://drive.google.com/file/d/0B_J5WcRiSvlwUHVaSUIFWGRvQm8/view?usp=sharing